٤١

مكتبة طريق العلم

اعترافات مسؤول أكاديمي متمرّس

دليل إرشادي للمحافظة على البقاء في الوسط الأكاديمي

بول تي. برايانت

مكتبات ونشر العبيكان
Obeikan
Publishers & Booksellers

وفوق كل ذي علم عليم
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION


مكتبة
طريق العلم









اعترافات مسؤول
أكاديمي متمرّس

اعترافات مسؤول أكاديمي متمرّس

دليل إرشادي للمحافظة على البقاء في الوسط الأكاديمي

بقلم

بول تي. برايانت

نقله إلى العربية

مجد الإبراهيم

راجعه

د. عبدالمطلب يوسف جابر

العبيكان
Obeikan

Original Title:
Confessions of an Habitual Administrator
An Academic Survival Manual

Paul T. Bryant

ISBN: 1-882982-86-X
ISBN: 978 1882 982868

ISBN 4 - 810 - 54 - 9960 - 678

الطبعة العربية الأولى 1430هـ ـ 2009م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

برايانت، بول تي

اعترافات مدير اكاديمي متمرس./ بول تي برايانت؛ مجدي عبدالقادر إبراهيم.- الرياض 1430هـ

212ص؛ 16.5 × 24سم

ردمك: 4 - 810 - 54 - 9960 - 978

1 - القيادة الإدارية أ. إبراهيم، مجدي عبدالقادر (مرجم) ب. العنوان

ديوي: 658.409 1430/5461

ردمك: 4 - 810 - 54 - 9960 - 978 رقم الإيداع: 5461/ 1430

هذا الكتاب من كتب مشروع الترجمة المشترك بين وزارة التعليم العالي وشركة مكتبة العبيكان

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

تقديم معالي وزير التعليم العالي

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

تحرص وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على تشييد بنية متينة للتعليم العالي في المملكة تأخذ في الحسبان متطلبات مجتمعها وثقافته الإسلامية العريقة، وفي الوقت نفسه تحاكي أنظمة التعليم العالي العالمية. وكان الغرض الأساس للسعي وراء هذا الهدف هو تطوير العملية التعليمية، وكذلك تطوير النظام الإداري المصاحب خاصة في ضوء الطفرة المعلوماتية والعولمة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ونظراً لما حققه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من تطور كمّي ونوعي بدعم سخي من حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، الأمير سلطان بن عبدالعزيز - يحفظهما الله- فقد ظهرت الحاجة بشكل أكبر لتوفير المصادر المختلفة لتعزيز توعية الأفراد العاملين في حقل التعليم العالي بما ينشر في هذا المجال باللغات الأجنبية. لذا، رأت وزارة التعليم العالي ترجمة عدد من الكتب ذات العلاقة بمجالات التطوير الأكاديمي وتقديمها باللغة العربية لتكون في متناول جميع العاملين في القطاع الأكاديمي. ونظرا لقلة مثل هذه الكتب في المكتبة العربية، فقد سعت الوزارة إلى توفيرها بشكل سريع وفاعل، وعليه كان مشروع الترجمة هذا. ولقد قامت الوزارة باختيار كتب تحوي دراسات حازت قبولا وانتشارا في الكثير من المؤسسات التعليمية ذات الشهرة العالمية وأنجزت بأيدي عدد من الأكاديميين والإداريين المهتمين بالتطوير في التعليم العالي. وعالجت الدراسات في هذه الكتب قضايا متعلقة بكل من تطوير مهارات الأساتذة ورؤساء الوحدات الأكاديمية والإداريين في أكثر الجامعات العالمية تقدما. كما تناولت هذه الكتب قضايا مثل: التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، ومهارات التعليم والتعلم، وتقنيات التعليم الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي الخاص بالتعليم، والاختبارات والتقويم، ومواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل، وتحقيق الجودة في مدخلات ومخرجات التعليم العالي وغير ذلك من الموضوعات ذات العلاقة.

ووقع اختيار الوزارة على مكتبة العبيكان للنشر للتعاون معها في نشر ترجمات هذه السلسلة من الكتب الأكاديمية المتخصصة وذلك لما لهذه المكتبة من خبرة وتميز في مجال النشر وفي ميداني التأليف والترجمة والكفاءة في الأداء. وقامت مكتبة العبيكان بمهمة الاتفاق مع الناشرين للكتب الأجنبية ومن ثم ترجمتها وتقديمها للقارئ بالشكل المناسب، وقد تم مراجعة هذه الكتب من قبل فرق أكاديمية متخصصة.

وتأمل الوزارة بأن تكون بهذا المشروع قد أسهمت بوضع دليل متكامل من الدراسات المهمة والمشروعات والأفكار ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي بين أيدي جميع أعضاء الهيكل الأكاديمي و الإداري في الجامعات ابتداء من مديري الجامعات إلى أول الصاعدين على سلم التعليم والإدارة فيها.

وإذ تقدم هذه الكتب وأفكارها خلاصة تجارب المجتمعات الأكاديمية المتطورة في هذا المجال فإنها لا تقلّل من الخبرات ولا التجارب الميدانية المحلية لدينا، وتلك المستمدة من ديننا الحنيف وثقافتنا بل إنها ستعزز دور المجتمع الأكاديمي والإسهام في بناء وطننا الكريم، كما ستساعدنا على التخلص من الأخطاء التي مررنا بها أو وقعت لغيرنا فنتجنب تكرارها.

ولا يفوتني أن أشكر معالي الدكتور خالد بن صالح السلطان مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وسعادة الدكتور سهل بن نشأت عبدالجواد، وكيل الجامعة للدراسات والأبحاث التطبيقية، وجميع من عمل معهم على جهودهم المباركة لإخراج هذا المشروع إلى أن أصبح واقعا ملموساً وجهداً متميزاً، والذي سيكون له - بإذن الله - مردود إيجابي على المجتمع.

وفي الختام يسرنا أن تنشر وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع مكتبة العبيكان للنشر هذه السلسلة من ترجمات الكتب الأكاديمية المتخصصة، ونأمل أن تكون دليلا معرفيا يسهم في التطوير والتنمية، وذلك بجانب ما توافر في السابق لننطلق للمستقبل بأحسن ما توافر لدينا من خبراتنا الخاصة وما نتعلمه من تجارب الآخرين في جوانب البحث العلمي والأكاديمي في العالم... والله ولي الموفق،،،

الدكتور خالد بن محمد العنقري

وزير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

الإهداء

إلى جيني، وإلين، وكريس الذين وقفوا إلى جانبي

وإلى العديد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتفانين والمجدّين الذين يستحقون القيام بعمل إداري جيد من أجلهم، فهم مَن جعل هذا العمل جديراً بالاهتمام.

كثير من الناس سيخوضون غمار الحياة جيئة وذهاباً، وستزداد المعرفة

–كتاب دانييل 12:4



قائمة المحتويات

تمهيد

إن هذا الكتاب ليس معدّاً لتقديم نظام شامل من أجل تأسيس الهيكلية الإدارية الكاملة بالنسبة لأي جامعة أو مؤسسة أخرى. وهو لا يقدّم اسم نظام يحتوي على كلمات قوية مثل «الجودة» أو «الإستراتيجية» أو «الأهداف». ولأن الأنظمة الشاملة تحاول أن تتوافق مع جميع الحالات، فإنها نادراً ما تتوافق مع أي حالة محدّدة أيضاً. في الواقع، إن تنفيذ مثل هذا النظام سيستغرق في كثير من الأحيان المزيد من الوقت والطاقة اللذين يجب أن يتم تكريسهما لإدارة الجامعة وتوجيهها. لذلك يجد المسؤول الإداري الفعليّ نفسه مجبراً على التعامل بصورة يومية مع مؤسسة واحدة محدّدة، ومع مجموع ظروفها الخاصة، ومع مجموع أفرادها، وأصولها ومطاليبها المالية الخاصّة.

ومن أجل مثل هؤلاء المديرون الإداريين الحقيقيين النشطين العمليين، ومن أجل الناس الذين تأثروا بعملهم، أقدّم إليكم الدروس التي تعلمتها أثناء 46 عاماً من الخبرة الأكاديمية، وأغلب هذه الدروس تعلمتها عبر المناصب الإدارية المتعددة التي شغلتها. لقد وجدت أن هذه الدروس وثيقة الصلة بالموضوع في مجموعة متنوعة من المواقف. وقد استخلصت من هذه الدروس بعض القوانين العامة التي أسميها بكل تواضع «قوانين برايانت». ويجب تطبيقها، مثلها مثل أغلب القوانين، مع إصدار الحكم وسيكون لها استثناءات عند اعتمادها. أمّا تطبيقها فيوحي بأن ردّ هيئات تدريب الضباط الاحتياط[1] والمتمتع بقداسة القدم، على سؤال تكتيكي سيكون كالآتي: «سيدي! إن تطبيق هذه القوانين يعتمد على الظرف والمنطقة». وأكثر ما يمكن أن نجده مريحاً بالمطلق هو أن الإدارة الجيدة تعتمد على الحكم الجيد في اللحظة المناسبة. وتعدُّ التعليمات والأنظمة و«القوانين» مفيدة فقط كإرشادات وإشارات تحذير، أمّا المسؤول الإداري الجيد فسيأخذ دوماً في حسبانه الظرف والمنطقة.

تقوم الجامعات بتغيير الهيكليات والإجراءات الإدارية من وقت إلى آخر. ويبدو أن بعض الجامعات تقوم بتغييرها باستمرار. لكن بالرغم من ذلك تبقى الطبيعة البشرية ثابتة على حالها. فنقاط الضعف البشرية التي استعرضتها وزملائي في التجارب التي أقصّها عليكم ما تزال نافذة المفعول في بناء الجامعة في الكليات والجامعات عبر أرجاء البلاد.

لكن نقاط الضعف هذه لا تعدُّ خطأ الجامعة؛ لأنها تنشأ عن الطبيعة البشرية. ويمكن أن نجد أشكالاً مختلفة منها في أي منظمة إنسانية سواءً كانت مدرسة أو كنيسة أو مشروع تجاري صغير أو شركة كبيرة أو مزرعة صغيرة أو مزرعة لتربية المواشي أو دائرة حكومية أو مؤسسة خيرية غير نفعية. ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة قليلاً عن بعضها وذلك اعتماداً على أوضاعها، لكن نقاط الضعف جميعها هذه تنشأ عن الطبيعة الأساسية ذاتها للإنسان، وهذه طبيعة لا يمكن أن ننجو منها.

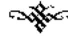
واعتماداً على هذا المبدأ الأساسي، أعرض بعض المبادئ العملية للاستمرارية في العمل معتمداً -كما أتمنى- على مفهوم واضح وعلى الجامعة أن تصارع من أجل تحقيقه. وسأشرح هذه المبادئ بوجود أمثلة مستقاة من خبرتي الشخصية عندما كنت طالباً، وكعضو في فريق العمل، وكعضو في هيئة التدريس، ومديراً إدارياً في سبع جامعات.

بالنسبة لموضوع نقاط الضعف البشرية، ينبغي عليّ لفت النظر إلى أن هذا الوصف - مثله مثل روايات السير الذاتية إلى حدّ ما- ينصرف إلى التأكيد على الجانب الإيجابي. وسيبدو أن تلك الأوقات التي كنت فيها أخرقاً، أو مخطئاً أو ساذجاً بكل صراحة-وهي متكررة الحدوث كما كان عليه الحال آنذاك- قد اختفت تماماً من ذاكرتي. أمّا تلك الأوقات التي يبدو أنني تصرفت فيها بشكل ملائم إلى حدّ ما فستظهر للعيان وستكون جديرة بالملاحظة. وإلى هذا سيكون من المحتمل أن يكون لدى أولئك الأشخاص الذين وجدت نفسي مختلفاً معهم في المناسبات التي أرويها هنا روايات مختلفة بصورة مدهشة عما حدث ولماذا؟ وأنا أعرض فهمي وذاكرتي على نحو دقيق قدر استطاعتي. لكن ماذا يمكن أن تتوقعوا؟ فالمديرون الإداريون بشر ويقعون في الأخطاء حتى لو كان ذلك بصعوبة بالغة.



شكر وتقدير

أودّ أن أقدم شكراً خاصاً للعميد ديفيد بيننيمان (David Penniman) ولزوجتي الصبورة دوماً جينيفيف ديل برايانت (Genevieve Dale Bryant) لقراءتهما الدقيقة ولنصائحهما الجيدة. وهما لا يتحملان مسؤولية أي من الأخطاء أو الحماقات الواردة في هذا الكتاب؛ بل يستحقان كل الثقة والفخر لما قاما به من أجل الحدّ من تكرار حدوث مثل هذه الأشياء.



مقدمة

إن مصير هذا البلد يعتمد على تعليم شعب هذا البلد

- بينجامين ديزرائيلي (Benjamin Disraeli)

تمثل الكليات والجامعات الأمريكية أحد أعظم الإنجازات الحقيقية لحضارتنا. وتُعدّ مباشرة أداة الحفاظ على ماضينا والأدوات الرئيسية في صياغة مستقبلنا.

فكأداةٍ للحفاظ على ماضينا، نجد أن هذه الكليات والجامعات تحافظ على تاريخنا وتنقله إلى الأجيال القادمة (وتنقل الدروس التي يجب أن تعلّمنا إياها)، وتنقل تقاليدنا، وجميع أنواع معرفتنا بأنفسنا وبعالمنا التي حققناها حتى اللحظة الحالية. وبالحديث عن هذا الدور، نجد أنه يمكن للمرء أن يتوقع أن تكون الجامعات حصوناً للوضع الراهن، مبنية بأسلوب محبط في ماضٍ تمت صياغته بدقة ولا يقبل أي مراجعة أو تنقيح. فالأستاذ المتقدم في السن الذي يحمل بيده أوراق محاضراته التي أكل عليها الزمان وشرب، التي لم يغيّرها منذ مغادرته لكلية الدراسات العليا قد يمثل أسوأ شكل من أشكال الحفاظ على الماضي. أمّا الأستاذ المتألق الذي يُعرّف طلابه بدروس تاريخنا وتراثنا الغني بالفن والأدب والعلوم والفلسفة، فقد يمثل أفضل الأشكال.

وبالنظر في الوقت نفسه إلى الدور المحافظ الذي تلعبه الجامعات، فإن البحث عن معرفة جديدة والتحقق مجدداً بصورة مستمرة لما نظن بأننا نعرفه توّاً، ربما يجعل الجامعات الأمريكية الوكالة الأعظم للتغيرّ المنظّم والمقصود في تاريخ البشرية. وبالنظر إلى حدود المعرفة البشرية، فإن البحث الفعال يجعل التغيير أمراً محتوماً. ولذلك فإن الجامعات الأمريكية تنظر إلى متابعة البحث والنشاط المبدع على أنه جزءٌ من وظيفتها الأساسية. ومن ثمّ، فإن هيئة التدريس في الجامعة تستمر-إضافةً إلى نقلها لثقافتنا وتراثنا الثقافيّ إلى الطلبة- بزيادة معرفتنا وتقديم الأدوات الفكريّة والحوافز بصورة مثالية للجيل القادم من العلماء، وتضيف مجدداً إلى ذلك التراث عبر البحث. إذاً، فالتغيير مبرمج في ثقافتنا بصورة مستمرة، جيلاً بعد جيل، وذلك عبر الطلبة الذين يتخرجون من جامعاتنا وهيئة التدريس التي تقوم بتدريسهم.

فالمدينة الجامعية الرئيسة تمثل تجمعاً مبهراً من الناس الذين يعرفون الأمور خير معرفة. وهو يضم أشخاصاً واسعي الاطلاع، وحتى خبراء، في جميع مجالات المعرفة والتساؤلات البشرية تقريباً. وسواءً كان السؤال عن دراسة ومعرفة أصل كلمة غامضة أو عن أسباب مرض مميت، أو إيجاد الحلول لتلوث صناعيّ أو إدراك طبيعة أقمار كوكب المشتري، فإن الجامعة هي المكان الرئيس للبحث عن الإجابة. فالطالب الذي يدرس في جامعة كبيرة لديه إمكانية الوصول إلى المزيد من الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة كثير من الأشياء، وهي خبرة تفوق تلك الخبرة التي يتمتع بها أغلب الناس الذين من المحتمل أن يراهم مرة بعد مرة في أي وقت عبر حياته بأكملها. لكن لسوء الحظ، لا يقدّر الفرص الفكريّة والثقافيّة التي تقدّمها الجامعة إلاّ قلّة من الطلبة. أمّا بالنسبة لبعض الطلبة الذين يفهمون بالفعل غزارة المعرفة (وقوّتها أيضاً) الموجودة في متناول أيديهم، فإن الكون ينبسط أمامهم بصورة ملموسة إلى حدّ ما، ليدرسوا ويستكشفوا ويجرّبوا وليتغيّروا في نهاية المطاف. ولا يمكن لكثير من المؤسسات الأخرى في مجتمعنا أن تقدم هذا القدر من الفرص.

وبالإضافة إلى دورها المعقد الذي لا يخلو من التحديّات بوصفها مستودعاً ومولّداً وناقلاً أوجه المعرفة البشريّة جميعها، تأخذ الجامعة الأمريكية على عاتقها تقديم نطاق واسع من الخدمات الاجتماعيّة والثقافيّة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وللمجتمعات المحليّة والإقليميّة، ولعامّة أفراد الناس. وتقوم الجامعات باحتضان الفنانين المبدعين ودعمهم، وتوفر مكاناً للحفلات التمثيليّة التي تضمّ جميع أنواع الفنون - على سبيل المثال، الموسيقى والمسرح والفنون التخطيطية كالتصوير والزخرفة والكتابة والطباعة. وتوفر منبراً لمناقشة الأفكار، سواءً كانت أفكاراً سياسيّة أو دينيّة أو اجتماعيّة أو اقتصاديّة أو فلسفيّة أو فنيّة أو علميّة. وتعدُّ موطناً للصحافة والطباعة الجامعية والصحف المهنية من مختلف الأنواع. وتجمع مكتباتها مجموعات سجلاتنا المطبوعة (وتحفظها على نحو متزايد بصورة نسخ إلكترونية) التي تضمّ معرفتنا وخبرتنا وأفكارنا، وتحتفظ بالأبحاث، والكتب النادرة، والصور، والخرائط، وحتى الأعمال الفنية، التي لم تكن لتنجو لولا حفظها بهذه الطريقة.

وتعمل الجامعات حراساً للمهن المهمة، مؤكّدة عبر تقديم أوراق اعتماد أصحاب هذه المهن على أن أطباءنا ومحامينا ومدرّسينا ومهندسينا وعلماءنا النفسيين ومستشارينا وغيرهم من مزاولي المهن يتمتعون بالمعرفة الأساسية التي تؤهلهم لممارسة مهنهم.

وبالتوازي مع تقديم وليمة من المعرفة البشرية، توفّر الجامعات نظاماً مؤثراً للطلبة لتقديم المشورة والنصح وغير ذلك من خدمات الدعم. كما أن نظام الإشراف – وكأن الأهل موجودون– قد اختفى بطرق متعددة من مسرح المبنى الجامعي، على الأقل من قبيل حظر التجول وقوانين أخرى كهذه. لكن في الوقت الذي تمتلك فيه الجامعة قوانين أقل لضبط حياة الطالب الاجتماعيّة، فقد أخذت على عاتقها مسؤولية أكبر تجاه الحياة الفكرية للطالب. وقد مرّت علينا مرحلة كان من المتوقع أن يغرق أو أن يسبح الطالب أكاديمياً اعتماداً على جهوده ومقدرته الشخصية، ربما عبر تلقي بعض التوجيه من قِبل أحد المرشدين من هيئة التدريس. أمّا الآن فلدى الطلبة نظامٌ متكاملٌ للمساعدة في التدريس والإرشاد والنصح وأنظمة الاختبارات المطبقة عليهم بصورة عمليةً، وبوجه خاص عندما تواجههم الصعوبات الأكاديمية. ومن دون أن تقوم الجامعة بوضع العديد من القوانين وتطبيقها، فإنها تهتم بالطالب وتقدّم له المساعدة والدعم فيما يتعلق بحياته الاجتماعية، وصحته النفسية والجسديّة وطموحاته المهنيّة، وتساعده في البحث عن عمل عندما يقترب تخرجه.

لقد أصبح تقديم الشهادات والأوراق الثبوتية عملاً مهماً على نحوٍ متزايد. فالطالب الذي يأتي إلى الجامعة ويدرس مواد معينة ويكون قادراً على إظهار مستوى من الإتقان لتلك المواد، فإنه يحصل علناً على الأوراق الثبوتية التي تصادق على حكم هيئة التدريس في الجامعة بأن الطالب قد حقق المعرفة المنصوص عليها. ويمكن أن تكون هذه الأوراق الثبوتية على صورة وثيقة دوام في مناهج دراسية معينة، أو على صورة شهادات إتمام دورات دراسية قصيرة، أو الحصول على شهادات علمية وهذا أهم ما في الأمر، وتتنوع هذه الشهادات بين شهادة البكالوريوس إلى شهادات الماجستير التخصصي أو العام وصولاً إلى شهادات الدكتوراه المتنوعة. وتصدر هذه الأحكام عن هيئة التدريس في الجامعة، ويجب أن تسجّل في سجل الجامعة وتحفظ فيه بشكل دائم. أمّا هذه الأوراق الثبوتية

فقد أصبحت تتمتع بقيمة أساسية جداً في مجتمعنا المعقد بوصفها مؤشرات للمعرفة والمقدرة. وبالنتيجة، فإن المجتمع الذي كوّن الجامعة ودعمها يتّكلُ على عمل الجامعة في تقديم الأوراق الثبوتية في كثير من قراراتنا التجاريّة والاقتصاديّة والتقنيّة والقانونيّة والاجتماعيّة والطبيّة. وهذه مسؤولية يجب على الجامعة ألاّ تتحملها باستخفاف. وينبغي أن يكون مضمون المقرر التعليمي كاملاً وأن يمثل أفضل أنواع المعرفة وأحدثها. كما ينبغي أن تكون المتطلبات دقيقة جداً، وأن تمنح الدرجات والساعات المعتمدة في مناهج دراسية معينة بحذر ومسؤولية. فالأساتذة يقومون علناً بتعريض أحكامهم المهنية للخطر عندما يمنحون الدرجات والساعات المعتمدة، ويقوم المجتمع بوضع نفسه بطرق متعددة تحت رحمة هذه الأحكام.

لقد وضع مجتمعنا الجامعات نصب عينيه، منذ منتصف العشرينيات على وجه الخصوص، وذلك من أجل كل من البحث الأساسي والبحث التطبيقي بصورة فعليّة في جميع مجالات المعرفة البشرية. وأصبح لتوليد المعرفة الجديدة دورٌ ثابتٌ بالنسبة للجامعات الأمريكية، حيث جعل من هذه الجامعات وكيلاً للتغيير المخطط. كما أن هذا البحث مدعوم عن طريق ميزانية الجامعة التشغيليّة الدورية، وحتى إنه يتلقى المزيد من الدعم عن طريق دعم مالي وعقود خاصة من الوكالات الحكومية، والجمعيات المهنية والمؤسسات الخاصة والشركات. ويجب أن يتم التماس هذه التمويلات، التي يمكن أن تبلغ عشرات الملايين من الدولارات في الجامعات البحثية الرئيسية، عبر اقتراحات مدروسة بعناية في كثير من الأحيان. وبعد ذلك يجب أن يتم حساب هذه التمويلات وإنفاقها على المجمع الرائع الذي يضم التجهيزات المعقدة، ووقت هيئة التدريس، ومساعدي البحث، والنفقات الرئيسة غير المباشرة المرتبطة بالحفاظ على المحاولات البحثية. وبأسلوب مفهوم، تتوقع مصادر التمويل أن تتلقى تقارير دورية عن التقدّم الحاصل وتقارير تفصيلية نهائية عند إتمام العمل. وحالما يتم الانتهاء من البحث، فإن التوقع المألوف هو أن تُنشر نتائجه في المجلات المهنية لذلك المجال، أمّا تبادل الآراء والمعلومات الفوريّة والدقيقة لنتائج البحث فقد أصبح مُستهلِكاً رئيسياً للوقت والجهد.

وينبغي أن يتم دعم هذه الأنشطة جميعها عن طريق المنشآت المركزية الرئيسة كالمكتبة و أنظمة الحاسوب. فتطوير مكتبة بحثيّة رئيسة والحفاظ عليها، وإبقاؤها حديثة معاصرة

في متناول الجميع، وحماية المجموعات الموجودة فيها والحفاظ عليها يعدُّ مشروعاً معقداً وصعباً. كما يمكن لتطوير أنظمة الحاسوب والحفاظ عليها من أجل تخزين السجلات واستعادتها، ومن أجل عشرات آلاف الوظائف البحثية، أن تمثل تحدّياً كبيراً أمام فريق ضخم من الأشخاص الفنيين القديرين إضافةً إلى أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين الذين يستخدمون هذه الأنظمة.

وينبغي أن تُجرى هذه الأنشطة المتنوعة جميعها في مكان ما. لذا أصبحت القاعة الدراسية الحديثة بتعقيداتها السمعيّة والمرئيّة ومعالجة المعلومات أكثر من قاعة بسيطة تحتوي على مقاعد دراسيّة ومنصة وسبورة. وقد أصبح مختبر التدريس أكثر تعقيداً أيضاً بتدابيره الاحتياطية من أجل تجارب الطالب وبإجراءاته الضرورية من أجل سلامة الطالب. أمّا مختبرات البحث فيمكن أن تكون الأكثر تعقيداً والأكثر تخصصاً من بين المختبرات جميعاً، وفي بعض الأحيان لا تكون بحاجةٍ إلى أدوات ضبط وإضاءة بيئية خاصة فقط، وإنما بحاجة أيضاً إلى مصادر خاصة للطاقة الإلكترونيّة والكهربائيّة، والتهوية والتحصين وما إلى ذلك. وينبغي على أحد الأشخاص تحديد هذه الاحتياجات الماديّة، وتخطيط الهيكليات، والإشراف على إنشائها والمحافظة عليها.

لقد توسّعت الجامعات الأمريكية بوجود جميع هذه الوظائف ونتائجها الاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافيّة الجديرة بالاهتمام وأصبحت منظمات معقدة ومتعددة الأجزاء والمباني. أمّا مصادر تمويلها فهي متنوعة بقدر تنوع مسؤولياتها. وهنا ينبغي أن يهتم شخص ما بهذه الوظائف جميعها، لكي يفسح المجال أمام كل عضو من أعضاء هيئة التدريس للتركيز على حصته الدراسية وطلابه وبحثه. ويسمى الأشخاص الذين يقومون بمثل هذا العمل بالمسؤولين الإداريين. وعلى الرغم من المواقف السلبية تجاههم التي يتخذها كثيرٌ من أعضاء هيئة التدريس بصورة تقليدية (سأشرح المزيد عن هذا الموضوع لاحقاً)، فإن الجامعات وهيئاتها التدريسية لم تتمكن من العمل من دونهم. فعضو هيئة التدريس الذي يدّعي الاكتفاء الذاتي واستقلالية الهيكلية الجامعية (وقد واجهت أولئك الذين يدّعون ذلك)، ينظر بكل بساطة إلى تلك الأشياء حتى التي يتم تقديمها على حساب كثير جداً من الوقت والجهد والمال.

واليوم فإن الخطر الكبير الذي يواجه الجامعات الأمريكية هو المصيدة نفسها التي تواجه أي منظمة كبيرة ومعقدة وراسخة، وقد تم تأسيسها عبر وجود مستوى معقول للنجاح وموافقة لمدة مطوّلة من الزمن. ففي نهاية المطاف يمكن للمؤسسة المحصّنة أن تبدأ التركيز على وجودها الذاتي وبقائها أكثر بكثير من تركيزها على الرسالة/أو الرسالات التي تأسست من أجل القيام بها في المقام الأول والتي يستمر المجتمع بدعمها. لكن عندما يحدث مثل هذا الأمر، تكون استمرارية المؤسسة في خطر محدق، على الرغم من أن التهديد قد يكون بطيئاً بالتطور. وعندما يتطور هذا التهديد بالفعل، فإنه سيؤدي إمّا إلى إجراء إصلاح جوهري أو إلى هلاك المؤسسة.

لقد عانت الجامعات من وضع كهذا في الستينيات والسبعينيات، وتمّ إجراء بعض الإصلاحات في هذا الشأن. لكنْ لسوء الحظ، قام كثير ممن ادعوا أنّهم مصلحون بتخطي عملية الإصلاح وإفسادها، وكانوا صارمين جداً ومتشددين على نحوٍ مقصود لدرجة أنهم صنعوا أعداء لهم من أولئك الأشخاص الذين كانوا بحاجتهم لأن يكونوا أصدقاء- وهذا خطأ خطر.

وكان هناك خطأ آخر وهو افتراض مَن ادّعوا بأنهم مصلحون بأن الإصلاح يمكن أن يحدث عبر مرحلتين منفصلتين. كانت المرحلة الأولى عبارة عن تدمير الهيكليات التعليمية الموجودة حالياً طوعاً أو كرهاً. أمّا المرحلة الثانية، التي لا يمكن تنفيذها إلاّ بعد إتمام المرحلة الأولى، فقد كانت عبارة عن تطوير نظام راديكالي جديد للتعليم العالي. وعندما سُئلوا كيف سيكون نظامهم الجديد؟ لم يتمكنوا من الإجابة. وبالنتيجة، قالوا إنّه حالما تصبح السيطرة على الأمور في متناول أيديهم، فإنهم سيقررون كيف سيكون النظام الجديد. لكنَّ عدداً ضئيلاً جداً من الأشخاص من خارج حركتهم كانوا مستعدين لشراء السمك في الماء.

ربما كانت أكثر الأخطاء الجوهرية التي ارتكبها مَن يدّعون بأنهم مصلحون هو الافتراض بأن أولئك الأشخاص جميعاً في أي موقع من مواقع المسؤولية أو النفوذ يتصفون -بموجب تلك الحقيقة- بأنّهم أنانيون وفاسدون أخلاقياً إضافة إلى قصر النظر عموماً. وبصورة متساوية افترضوا أن أولئك المجرّدين من المسؤولية أو النفوذ يتمتعون بالإيثار والحكمة ولا يهتمون إلاّ

بالمصلحة العامّة. لقد كان الافتراضان التصنيفيان الشاملان متناقضين على نحو واضح جداً على حدّ سواء، وذلك عن طريق التجربة التي أثبتت أن المصلحين الراديكاليين خسروا مصداقيتهم بالكامل في نهاية المطاف.

وأخيراً نجد أن الافتقار إلى فهم طريقة عمل المجتمع الجامعي قد دفعهم إلى المطالبة بأشياء عدّها أغلب الطلاب مهلكةً وغير بنّاءة. وباتبّاعهم لأسلوبهم الاستبدادي، نجد أنهم تجاوزوا حدودهم وتسببوا بردّة فعل عنيفة أدت إلى إعاقة الإصلاح الحقيقي، وقاموا أيضاً بغربلة مراتب المسؤولين الإداريين، مستبعدين بذلك كل مدير جبان وغير جدير بالثقة، ومخلّفين وراءهم فريقاً من الأشخاص الماكرين المجرّدين من العواطف الذين لا يمكن إلقاء الرعب في قلوبهم. لكن في الأوقات العصيبة، والعيش تحت وطأة الضغط، يمكن لصيغة داروين عن الاصطفاء الطبيعي أن تحدث بين المسؤولين الإداريين الأكاديميين. ويمكن لأولئك الذين يتمكنون من النجاة والبقاء أن يصبحوا سلالات مقاومة إلى حدّ كبير.

لقد كانت الحماقات المألوفة للطبيعة البشرية تحدث في ذلك الحين وستستمر بالحدوث الآن. لذلك يمكننا أن نتعلّم من ماضينا الشخصيّ ومن ماضي جامعاتنا، وينبغي على كلّ جيل من الأجيال أن يتمتع ببعض الحرية ليرتكب أخطاءَه بنفسه وألّا يكرر أخطاء الأجيال السابقة بكل بساطة.



1 كيف يصبح الأساتذة مسؤولين إداريين، أو أين أخطأنا؟

تعدُّ الإدارة أحد ابتكارات حكمة الإنسان للنهوض بأعباء الاحتياجات البشرية.

فللإنسان الحق بتوظيف هذه الحكمة لتلبية هذه الاحتياجات.

- إدموند بورك Edmund Burke

الطريق البديل

ينبغي على الإداري الفعّال أن يكون مفكراً ويمكنه التأقلم في بيئات مختلفة، وأن يكون شخصاً مؤهلاً وكفُؤاً وخبيراً بوصفه أستاذاً وباحثاً، لكن يجب أن يتمتع في الوقت نفسه بمجموعة مهارات غير مطلوبة من عضو هيئة التدريس العادي. وتشمل هذه المهارات أموراً أساسية كقدرته على قراءة وثائق الميزانية وفهمها وإدارة الميزانيات المعقدة، وأموراً أقل تحديداً مثل مهارات الاتصال والإدراك العملي لطبيعة الإنسان وصبره وحكمه وقدرته على التخطيط والتنظيم، وغير ذلك من القدرات التي تندرج في كثير من الأحيان تحت عنوان «القيادة». ويمكن أن يكون بعض الاطّلاع على القانون أمراً مفيداً أيضاً.

قد يبدأ عدد ضئيل جداً من الأكاديميين حياتهم المهنية وهم لديهم نيّة مقصودة لكي يصبحوا مسؤولين إداريين. وقد يكون هناك عدد قليل -كأولئك الذين يعملون في إدارة الأعمال، ربما أو في مجالات أخرى موجهة بأسلوب إداري- لكن غالبيتنا تتمتع برأي رومانسيّ في أنفسنا كالأستاذ ورمهارت (Warmheart) المسنّ العطوف، الذي يرتدي معطفاً من ماركة هاريس تويد التجارية (Harris Tweed) برقع جلدية على الأكمام

عند المرفقين، متجولاً بهدوء تحت أشجار الدردار المتشابكة على هيئة قوس في المبنى الجامعي وهو ينفث الدخان من غليونه الحبيب وخلفه مجموعة من طلاب الدراسة الجامعية المعجبين والذين يعلّقون على كل كلمة يقولها. أو كالعالم الشاب الذي يتمتع بحدّة البصر والذهن المتّقد أو الفيلسوف أو الناقد، الذي يبحث عن الحقيقة ويشق طريقه عبر رياء المسنّين منّا وتحيزهم وتشويشهم بغية وضع العالم الفكري على مساره الصحيح في نهاية المطاف، ومجدداً يسير الطلاب الطموحون خلفهم للحصول على مستوى أعلى من المعرفة.

ولسوء الحظ، لا يجد الطلاب الطموحون المثيرون للإعجاب ما يشبع رغباتهم في أغلب قطاعات الجامعة هذه الأيام. لذلك فإن أغلبنا يسكن إلى حياة التدريس المتميز عندما يأتي مثل هؤلاء الطلاب إلى صفوفنا الدراسية. وقد يحاول بعضنا توسيع مجال معرفتهم أيضاً عبر البحث والمنشورات، أمّا بالنسبة لأولئك الذين يطمحون إلى تحقيق الشهرة والثروة فمن المرجح أن يتبعوا طريق البحث والنشر بدلاً من طريق الإدارة، ويُنصحون جداً بالقيام بذلك. وقد يكون المديرون الإداريون معروفين عموماً في الجامعة التي يعملون فيها، لكن قلّما يصبح أيّ شخص آخر باستثناء الرؤساء معروفاً خارج حدود مؤسسته.

لذلك كيف ولماذا يتورط بعضنا بمأزق إداري؟ لا يكفي أن نقول: إن هذا عملٌ شاقٌ لكن يجب على أحد ما القيام به. إن هذا صحيح تماماً، لكنه لا يمثل القصة كاملةً.

تختلف الظروف باختلاف الأشخاص الواقعين تحت تأثيرها. ففي بعض الحالات، كان المشهد الأكاديمي مشوشاً جداً إلى حدّ الاختيار بين تقويمه أو تركه على حاله، ولم يكن هناك أي شخص آخر يرغب بقبول هذا العمل. وربما كان المرشحون الآخرون لهذا العمل بغيضين جداً لدرجة أنّهم قبلوا بالعمل على أنه دفاعٌ عن النفس. وربما اتضحّ بأن زيادة الراتب في التعيين لمدة 12 شهراً هي زيادة جيدة كون الأولاد في المنزل قد اقتربوا من سنّ الالتحاق بالكلية. (إن الراتب الشهري لرؤساء الأقسام وحتى العمداء لا يتطابق دوماً مع رواتب الأساتذة الذين يتلقون رواتب أعلى بكثير. إن عدم التساوي في الرواتب يجعل الحافز الاقتصادي متقلباً في كثير من الحالات).

من الممكن أن يكون سبب الانضمام إلى المناصب الإدارية أكثر تعقيداً. فإذا أصبح أحد الأساتذة مكتئباً من الوضع في مؤسسته فإن القبول بمنصب إداريّ في مكان آخر قد يكون الطريقة الوحيدة للانتقال. لكن الأعضاء البارزين في هيئة التدريس الذين لا يعدّون علماء مشهورين على المستوى المحلي يجدون الانتقال أمراً صعباً جداً، باستثناء انتقالهم إلى مواقع إدارية. وعندما تكون هناك شواغر لأعضاء هيئة التدريس لدى بعض الأقسام، فإن أغلب تلك الأقسام تفضّل استقدام مدرسين شباب يدرّسون لأول مرة أو أساتذة مساعدين (برواتب متدنية)، بدلاً من الأشخاص البارزين الأكثر أجراً بكثير. وعلاوة على ذلك، قد يتوقع الأشخاص البارزون تثبيتاً مباشراً أيضاً، بينما يكون أمام القسم بضعة سنوات قبل تقديم مثل هذا التعهد للأستاذ المساعد الجديد.

لقد واجهتني أسباب متنوعة كهذه وغيرها من الأسباب عبر حياتي المهنية الطويلة التي اتّسمت بتبدّلات متكرّرة. وقد شغلت عبر تلك السنوات كل منصب أكاديمي بدءاً من مرتبة المدرّس وصولاً إلى مرتبة البروفيسور، أمّا إدارياً فقد عملتُ في أربع مؤسسات مختلفة وشغلت منصب محرر مساعد، ومحرر، ومدير، ورئيس قسم مساعد، ورئيس قسم بالوكالة، ورئيس قسم، وعميد مساعد، وعميد مشارك، وعميد بالوكالة، وعميداً. وقد تم تشجيعي في مناسبات متعددة لكي أتقدّم إلى منصب نيابة الرؤساء، لكنني قاومت الفكرة بنجاح. ولهذا السبب تعدُّ آرائي وتجربتي في الإدارة الأكاديمية كآراء وتجربة أولئك الذين يعملون في الإدارة الوسطى، والأشخاص المشاركين في العمل اليومي للمؤسسة.

نصيحة مجانية وربما تستحق الثمن

بالنظر إلى هذه التجربة، كان زملائي الأصغر سناً الذين عُرضت عليهم مناصب إدارية يطلبون مني تقديم النصح لهم من حين لآخر. وفي أوائل تجربتي الإدارية قمت بصياغة:

قانون برايانت الأول في الإدارة الأكاديمية

لا ينبغي على أي أحد أن يتسلّم منصباً إدارياً يرغب به

يعدُّ مثل هذا القانون القاسي تصريحاً مبالغاً فيه طبعاً. فهناك مديرون جيدون قبلوا برغبة وبطيب خاطر بمناصبهم وحتى إنهم سعوا للوصول إليها. إن الهدف من المبالغة هنا هو التأكيد على نقطة معينة.

لقد استنتجت بأن أي شخص يريد بالفعل الحصول على منصب إداري قد يريده لأسباب خاطئة – إمّا لاعتقاد خاطئ عن ماهية العمل أو رغبةً بالنفوذ والهيبة (وقد تصل هذه الرغبة إلى تكوين فكرة خاطئة عن العمل). ولدى العديد من أعضاء هيئة التدريس وجهة نظر مبالغ فيها عن فوائد المناصب الإدارية. لكن الفوائد الاقتصادية ليست إلّا فوائدَ هامشية هذا إن كانت مهمةً بأي حالٍ من الأحوال. كما أن مقارنة راتب مسؤول إداري في 12 شهراً براتب أحد أعضاء هيئة التدريس في 9 أشهر (من دون إضافة رواتب أشهر العطلة الصيفية) هي مقارنة مخادعة. فالرواتب يجب أن تُقارن على أساس شهري. أمّا فيما يتعلّق بالنفوذ المفترض للمنصب الإداري، فإن أي قرار يتخذه المسؤول الإداري يتم تحديده بقيود من جميع الأنواع مثل: عجز في الميزانية، أو محدوديّة في المناصب، أو الأنظمة الجامعية التي يضعها مجلس الإدارة الرشيدة، أو الإدارة الأعلى، أو مجالس هيئة التدريس ولجانها، إضافةً إلى اعتبارات أساسية لما ستدعمه هيئة التدريس، والطلاب، والإدارة الأعلى. ويعدُّ البدء ببرنامج أو سياسات جديدة من دون موافقة ودعم هيئة التدريس –على سبيل المثال– ممارسةً لا طائل منها أبداً. وأخيراً نجد أن حرية التصرف كتلك التي يتمتع بها المسؤول الإداري لصناعة القرارات لن تسمح إلّا نادراً باتخاذ أي قرار يحقق الفائدة للمدير الإداري بصورة مباشرة. إن أي شخص يقبل بمنصبٍ إداري طمعاً بالنفوذ والسلطة يكون عرضةً للإحباط وخيبة الأمل، وربما يستحق ذلك بالفعل.

هناك عنصر ثان وراء «القانون الأول» وهو أنه من الممكن لأحد الإداريين ممن يرغبون بهذا العمل فعلاً أن يقوم بتسوية على الأرجح من أجل الاحتفاظ بعمله، أمّا الإداري الذي

لا يهتم فعلاً بالمنصب فعلى الأرجح سيحافظ على نزاهته الشخصية باتخاذ قرار حاسم. ويمكن للعبارة الآتية: «إذا لم يحب نائب الرئيس قراري، فيمكنه طردي من العمل وتوظيف شخص آخر لينجز عمله البغيض»، أن تمثل أسلوباً سليماً إذا لم تكن هناك مبالغة باستخدام مثل هذه العبارات. ومما لا شكّ فيه أن الضغط المستمر على زناد البندقية والتهديد على نحوٍ متكرر بالاستقالة إذا لم تحصل على ما تريده يعدُّ تصرفاً صبيانياً ومزعجاً، لكن عند وقوع أزمة رئيسة تمسّ النزاهة في الوحدة الإدارية أو الجامعة، فقد تطلق العنان للتصرّف من دون قلق سواء تسبب ردّ فعلك بطردك أم لا.

وكما كان متوقعاً، فقد بدا القانون الأول كاسحاً جداً بالنسبة لزملائي ولذلك التجأت إلى:

قانون برايانت الثاني في الإدارة الأكاديمية

كن مدركاً دوماً أن الجامعة لا ذاكرة لها ولا ضمير

إذا استطعت العيش براحة مع تلك الصفة للجامعات، فقد تجد أن الإدارة ممتعة، وربما مجزية أيضاً، أمّا إذا لم تستطع القبول بها، وتختار مع ذلك أن تصبح مسؤولاً إدارياً، فإن الجامعة ستحطّم قلبك وتخيّب أملك في نهاية المطاف.

إن افتقار الجامعة للذاكرة أو الضمير يعدُّ وظيفةً، طبعاً، للأشخاص الذين يعملون هناك، وللطريقة التي تُدار فيها الجامعات. وربما لا يعرف صنّاع القرار. ولا يهتمون -خصوصاً ضمن السياق غير الشخصي للجنة من اللجان- بأي سلوك سابق أو أي التزامات سابقة أبداها أشخاص آخرون.

على سبيل المثال، لن يكون لسنوات الخدمة المخلصة والفعّالة في إحدى الجامعات أي وزن أو أهمية لدى لجنة الاختيار أو رئيس يسعى لشغل منصب إداري. وسيعتمدون في قراراتهم على أساس ما إذا كان المرشح سيخدم ما يعتقدون (بالخطأ في بعض الأحيان) بأنه يمثل مصلحتهم العليا أم لا. أمّا المرشح الذي يُظهر أي إشارة لوضع المبدأ قبل مصالحهم فقد يصبح خارج السباق. وهذا ينجح في بعض الأحيان ضدّ المرشحين الداخليين على وجه الخصوص؛ لأنهم يعرفون سابقاً المستور وما خفي من الأمور وما هي

عمليات الاحتيال التي تم تنفيذها. وقد يعرفون أيضاً تلك الالتزامات والتعهدات السابقة وغير الملائمة. وبطريقة مشابهة يمكن للجنة الاختيار أن تعرف -أو أن تظن بأنها تعرف- كيف سيقوم أحد المرشحين الداخليين بعمله وما هي المبادئ التي سيعمل وفقاً لها. ويمكن أن يبدو في كثير من الأحيان أنه من الأكثر أماناً جلب شخص من خارج الجامعة لا يكون مطلعاً على الأمور على نحوٍ جيد ويُظهر إشارات تدلّ على أنه مقتنع بآراء اللجنة. وفي أي حال من الأحوال، جميعنا يعرف القول المأثور بأن الخبير يكون شخصاً من خارج البلدة.

في الحقيقة، إن الإداريين وأعضاء لجان وضع السياسات لديهم أحاسيس للتمييز بين الخطأ والصواب، وبعض هذه الأحاسيس ستعمل على لفت انتباههم إلى الصواب. لكن إذا لم تكن هذه الأحاسيس مقنعة بصورة استثنائية، وجريئة ومتماسكة، فمن المحتمل أن يتم إبعادها عن طريق الموضوعية في عملية صناعة القرار.وهذا لا يعدُّ امتيازاً خاصاً للجامعات، بل صفةً مميّزة لأي منظمة كبيرة، سواء كانت شركة حكومية أو تعليمية أو عسكرية. ومن المثير للسخرية أنه كلما كانت العملية ديمقراطية على نحوٍ أوسع، فإنها تصبح أكثر موضوعية على الأرجح.

الخسارة الشخصية

من جهة أخرى، إذا تم اختيار المرشح الداخلي (عادةً يعاني المرشح الداخلي من خسارة أقل) لمنصب ما، فإنه سيجد عند توليه منصبه أن الزمالات السابقة أو الصداقات أو المكرمات أو الأفعال الجيدة أو النزاهة في الأسلوب أو أيّ صفات نموذجية أخرى لا تأثير لها على وضعه. ويكون هذا الوضع وكأن الإداري -عن طريق تولّيه لمنصب كهذا- قد وُلد من جديد دون تاريخ سابق. وعلى الرغم من كونه زميلاً سابقاً وموضع ثقة أيضاً، فإن هذا الإداري الجديد يصبح مشتبهاً به فجأةً في أي عمل أو قرار يتخذه.

لقد واجهني هذا التغيّر في الوضع عندما أصبحت رئيساً بالوكالة لقسمي للمرة الأولى. وكنت قد عملت مساعداً لرئيس القسم السابق لمساعدته تلبيةً لطلبه. وعندما تقاعد على نحو مفاجئ في منتصف الفصل الدراسي، قام العميد وكثير من أعضاء القسم بممارسة ضغط هائل عليّ لكي أعمل رئيساً بالوكالة. وبالنظر إلى الاضطراب الذي حصل في

القسم أثناء ذلك الوقت، لم أكن راغباً أبداً بأن أتصارع مع هذه المشكلات. وأخيراً وبعد اجتماعين عصيبين مع العميد -ومع احتمال الاعتقاد الأحمق بأنني قد أتمكن من السيطرة على الوضع في القسم حتى يصبح إيجاد رئيس جديد للقسم أمراً ممكناً- وافقت متردداً على تولي هذا المنصب.

ولم يمضِ إلاّ وقت قصير على انتشار أخبار قبولي في هذا المنصب، حتى استوقفني أحد أفضل أصدقائي في القسم ليخبرني بأنني أحظى بدعمه. وكنت سعيداً بمعرفة ذلك حتى قبل أن ينهي تعليقه الأخير، حيث قال إنّه من غير ريب أن مَن يتولى عملاً إدارياً يقوم بذلك من أجل الحصول على النفوذ، وبعد ذلك لا يصبح موضعاً للثقة والائتمان. لقد رغب بأن أعرف أنه يدرك ذلك الأمر، لكنه اعتقد بأنني قد أتمتع بهامش أفضل من المعدل المتوسط. لكنني اعترضت قائلاً إنّني لا أهتم بالنفوذ (حتى أنني لا أحبّ إعطاء الدرجة النهائية للطالب). لقد قبلت بالعمل رغبة مني بالمحاولة في مساعدة القسم الذي كان يعاني من فوضى عارمة، كان يخسر مصداقيته أمام بقية أقسام الجامعة. لكنّ زميلي لم يكن مستعداً لسماع أي شيء من هذا القبيل. لقد كان مقتنعاً بأنني أرغب بممارسة النفوذ وأن الإداريين ليسوا موضعَ ثقة. وكان من الواضح أنني انحدرت مبتعداً عن المراتب الرفيعة. فهذا التشويه ربما يتعدى حتى حدود وقت الفرد المخصص للخدمة الإدارية. أذكر الوقت الذي كان مجلس هيئة التدريس يتجادل بشأن قبول إجراء تمَّ تعديله من أجل شكاوي أعضاء هيئة التدريس. وكان النظام الجديد المقترح قد تمَّ تطويره على يد لجنة منتخبة من أعضاء هيئة التدريس. وكانت مجموعة منهم قد قدّمت اعتراضاً متقداً ضد تبني النظام الجديد على نحو صرف، وذلك استناداً إلى القاعدة التي طورتها لجنة تضمنت اثنين من رؤساء الأقسام السابقين! على ما يبدو أن إشارة قابيل (إشارة إلى الطبيعة الشريرة) كانت ما تزال مرسومةً على جباههم. وينبغي عليّ أن أضيف بأن أغلبية أعضاء هيئة التدريس قد صوّتوا لتبنّي النظام الجديد.

لقد وصل هذا التغيّر المفاجئ في الوضع إلى العلاقات الشخصية إضافةً إلى العلاقات «الرسمية». على سبيل المثال، عند اشتراك زميل في مداعبة بسيطة، يجب على المسؤول الجديد أن يتوخى الحذر فجأةً من أغلب تعليقات المزاح لأنها تُفهم وكأنها تحمل في طياتها

نفوذاً إدارياً وقد تكون جدّية. إن الدعابة الوحيدة المقبولة من جهة المسؤول الإداري هي الدعابة الناقدة للذات، وأي شيء آخر غير ذلك يعدُّ استخداماً مبطّناً للنفوذ تهديداً. فخفة الدم المتسمة بالواقعية والمضحكة لزميل من الزملاء قد أصبحت -مع تولي ذلك الزميل لمسؤولية إدارية- خفة دم مشؤومة، وإكراهاً غير مباشر على عمل ما.

لقد ظهر السيد هايد (Hyde) فجأةً من مختبر الدكتور جيكيل (Jeckyll) المسن ورقيق القلب. إن القانون الثاني نافذ المفعول على نحوٍ كامل: لا ذكرى ولا ضمير.

الخسارة المهنية

إذا اكتسب الأستاذ عن طريق تحوّله إلى مسؤول إداري، بعض المقدرة المعززة للتأثير على مجريات العمل في الجامعة، فما الذي يخسره غير العلاقات الشخصية؟ مهنياً، كونه أستاذاً وعالماً/باحثاً، هناك خسائر أيضاً. ففي بعض الأحيان يتم تعيين أستاذ بارز على أنه رئيس صوري في موقع إداري لتعزيز هيبة المنظمة ومقامها. وفي كثير من الأحيان، نجد أن مثل هذا «النجم» سيحظى بمساعدين للقيام فعلاً بالعمل الإداري. وبين الفينة والأخرى، هناك ذلك الشخص الموهوب الذي بإمكانه الاستمرار بالقيام بالبحث المثمر، والنشر بأسلوب محترم، وتدريس أحد الصفوف الدراسية أحياناً بأسلوب متألق، وهو ما يزال يشغل منصباً إدارياً على نحوٍ فعالّ، لكنّ هؤلاء الأشخاص استثنائيون. إن أغلب المناصب الإدارية -إذا أُخذت على محمل الجدّ والمسؤولية- تتطلب عملاً مجدّاً ووقتاً وطاقة لا يمكن استهلاكها عندئذٍ في التحضير للتدريس أو في البحث والنشر. فمجرّد إيجاد الوقت الكافي لقراءة الصحف وللاطلاع باستمرار على مجريات المجال الأكاديمي يمكن أن يصبح تحدياً.

يتمثل أحد حلول هذه المشكلة -وهو حل يسعى وراءه العديد من المسؤولين الإداريين الجيدين- بترك المسؤوليات الإدارية تسير من دون إشراف بدلاً من أخذها على محمل الجدّ. أتذكر أنني سمعت مداخلة قدّمها عميد إحدى كليات الدراسات العليا في إحدى الجامعات الرئيسية في الولاية، وكان على وشك أن يقدم شرحاً؛ بغية تقديم المنفعة للعمداء الآخرين، عن الطريقة التي اتبعها لحل مشكلة إدارية رئيسية في مؤسسته. وكان يُتوقع منا الاستفادة من درسه.

كانت المشكلة، التي بدأت بالتطوّر منذ أشهر على الأقل وربما منذ سنوات سابقة، عبارة عن تراكم كبير في طلبات قبول طلاب مرحلة الدراسات العليا. وكان مكتبه يجمع الطلبات كالعادة، ويتفحصها من أجل إكمال النواقص، ويراجعها وفقاً للمتطلبات الرئيسية للجامعة في قبول طلاب مرحلة الدراسات العليا (شهادة الدرجة الجامعية، ومعدل الدرجات لكل فصل دراسي، ومجموع نقاط الاختبار القياسي، إلخ)، ويحيل بعد ذلك ملف الطلب المكتمل إلى القسم المعني لاتخاذ القرار النهائي. والحقيقة هي أن طلبات طلاب مرحلة الدراسات العليا كانت قد تراكمت بشكل ضخم أثناء مدة من الزمن من دون أن يعلم العميد بشأنها في وقت مبكّر، الأمر الذي أوحى بأن العميد لم يكن منخرطاً بأعمال مكتبه اليومية. لكن ما إن حظيت المشكلة باهتمامه كأزمة حتى عمل بسرعة على إيجاد حل لها. وقد اقتضى حلّه بتسليم تلك الأعمال اليومية الشاقة لمعالجة البيانات جميعها إلى الأقسام المعنية (من دون أن ينقص من فريق عمله الخاص أو يزيد من عدد العاملين في تلك الأقسام). فعندما كان يأتي طلب ما، كان يتم إرساله من دون تدقيق إلى القسم المعني. على ما يبدو أن الحل المتقن لأي مشكلة إدارية يكون بإحالة تلك المشكلة إلى شخص آخر ليحلّها. أي نقل المسؤولية إلى شخص آخر.

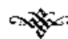
من جهة أخرى، سيجد المسؤول الإداري الذي يأخذ العمل على محمل الجدّ (بمسؤولية) أنه من الضروري أن يستثمر وقتاً وطاقة كبيرين عند القيام بهذا الأمر. وتكون النتيجة، - طبعاً - أن المسؤول الإداري يسلك طريقاً مهنياً مختلفاً عن الطريق الذي يسلكه الأستاذ ولكي نتابع الاستعارة السابقة، فإن المسؤول المتمرس في بيئات متعددة سيكون خارج المياه شيئاً فشيئاً وسيجنح ليحطّ على الشاطئ.

ينبغي على كل مسؤول إداري الاستمرار بالتعليم والقيام بالبحث، هذا إن أراد أن يتم تذكيره على نحو منتظم بمحن هيئة التدريس ومصائبها يوماً بيوم، ولكي يُبقي في ذهنه الهدف الذي وُجدت من أجله الجامعة. إن مثل هذه الأنشطة تمنح المسؤول الإداري القليل من المصداقية أيضاً أمام هيئة التدريس، لكن ليس من الممكن الحفاظ على المستوى نفسه من الكثافة والإنتاجية كونه مدرّساً أو عالماً بدوام كامل. فعاماً بعد الآخر يصبح ذلك الفرق أوسع بالنسبة للإنتاجية الإجمالية إلى أن يصبح من الصعب جداً العودة إلى المهنة الأخرى في نهاية المطاف. أمّا بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الشباب الذين

يفكرون باتّباع المسلك الإداري، فإنني أقترح أن ينتظروا أولاً: حتى يتم تثبيتهم، وبعدها لا يكونون ملتزمين بأكثر من سنة واحدة أو سنتين على الأكثر في بداية عملهم الإداري. ويمكن قضاء سنة واحدة في هذا العمل من بين سنوات مهنتهم الأكاديمية، وربما سنتين، إذا لم تبدُ الحياة الإدارية ملائمة لطبيعتهم أو احتياجاتهم. لكن بعد خمس سنوات تصبح الفجوة واسعة جداً بين العمل الأكاديمي والعمل الإداري.

كيف تصبح مسؤولاً إدارياً

إذا كان عضو هيئة التدريس الشاب ما يزال راغباً باستكشاف المسلك الإداري، على الرغم من إدراكه لهذه التحذيرات جميعها، فكيف سيشرع في الوصول إلى ذلك المسلك الإداري؟ تتمثل إحدى الطرق في أن يكون منظّماً، وواسع الاطّلاع (ألاّ ينهمك في القيل والقال فقط)، وأن يكون قادراً على الوفاء بالتزاماته أمام الإدارة الرشيدة لهيئة التدريس، وأن يكون راغباً بالعمل في عدد معقول من لجان هيئة التدريس. وعندما يعمل في تلك اللجان، عليه أن يحضر الاجتماعات بانتظام، وأن ينفّذ المهام الموكلة إليه بإخلاص وفي موعدها المحدّد، وأن يفهم آلية عمل الإدارة الرشيدة في هيئة التدريس، ويشارك في مداولات هيئة التدريس بطرق مفيدة وإيجابية. قال لي صديق طيب ذات مرة (وهو عالم في تطبيق المبادئ النفسية في المنظمات): إنّك إذا أردت أن تصبح رئيساً للجنة جديدة، فعليك القدوم إلى الاجتماع الأول الذي تعقده اللجنة ومعك دفترٌ لتدوين الملاحظات، بمعنىً آخر، أظهرْ لهم بأنك منظّم ومستعد لتدوين ملاحظاتك ومتابعة ما تقوم به اللجنة. هذه هي الفكرة بصورة جوهرية. إن سلوكاً كهذا سيجعل اسم عضو هيئة التدريس يظهر فجأة للعيان عندما تؤخذ التعيينات الإدارية بعين الحسبان. فالاستقرار والمسؤولية والإحساس الجيد يكونون موضع تقدير واحترام في بعض الأحيان في الجامعات أيضاً.



2 عملية الاختيار

لكن أين ينبغي أن توجد الحكمة؟ وأين يكمن الفهم والإدراك؟

– من كتاب إيثير (Esther 28:12)

لقد مرّت مدة زمنية كان يتم فيها تعيين العديد من المسؤولين الإداريين ببساطة عن طريق رئيس الجامعة أو نائبه، أو تعيين بعضهم في منصب رئيس قسم عن طريق العميد. لكن هذا الأمر أصبح أقلّ شيوعاً، أو على الأقل أصبح ظهور مثل هذا الاختيار العشوائي أقل شيوعاً. وفي بعض الأحيان كان يتم اختيار رئيس القسم عن طريق هيئة التدريس في القسم ومن بين أعضائهم الموجودين. وفي أغلب الأحيان تبدأ العملية باختيار لجنة هيئة التدريس، أي «لجنة البحث». وغالباً ما تكون ديناميكيات مثل هذه اللجنة معقدة وحاسمة بالنسبة لمحصلة مداولاتها.

لجنة الاختيار

يمكن أن يُعيّن هذه اللجنة نائب رئيس الجامعة/المسؤول الإداري للجامعة أو موظف آخر، أو يمكن أن يتم انتخابها عن طريق مجموعة هيئة التدريس التي كانت تسعى للحصول على منصب مسؤول إداري.

وإذا تم تعيين هذه اللجنة إدارياً، فسيتم اختيار عضويتها بحذر للتأكّد من أن وجهات نظر معينة ستسود. ويمكن القيام بهذا عن طريق المعرفة الدقيقة بالأفراد أو عن طريق نماذج التمثيل.

على سبيل المثال، إذا تم تعيين عميد ورئيس قسم في الكلية نفسها على حدّ سواء، فإن وجهة نظر العميد سيكون لها صوتان على الأرجح. ومن جهة أخرى، يمكن لمسؤول إداري

ثاقب النظر أن يقوم بتعيين عضو هيئة تدريس راديكالي ومزعج في لجنة البحث، لكي يُظهر أن الآراء جميعها قد تم تمثيلها ضمن تلك اللجنة. وعندما تكون المسألة كذلك، فقد تشك بأن هناك أصواتاً كافية «سليمة» ضمن اللجنة للتأكّد من أن رأي الشخص المزعج لا يسود. إن الجانب السلبي في طريقة التعيين هو أنها تخضع لمثل هذه المناورة، أمّا الجانب الإيجابي فهو أنه يمكن للجنة، عن طريق تضمين مسؤولين إداريين ضمن هذا الخليط، أن يكون لديها حكمٌ إلى حدّ ما عما يستوجبه المنصب الإداري ومعرفة الميّزات والخبرة التي تعدُّ مفيدة لشغل مثل هذا المنصب. لذلك فإن اختيار أي لجنة معينة يمكن أن يكون فناً دقيقاً. ويبدو واضحاً أن محصلة مداولات اللجنة تكون محدّدة إلى حدّ كبير وفقاً لتركيبة اللجنة وبينتها.

إذا تبيّن أن إحدى اللجان المعينة هي عبارة عن خليط تم اختياره بالمصادفة، وتضمن عدداً كبيراً من الأعضاء غير الفعالين أو المشاكسين، فإن عمل اللجنة لن يؤخذ على محمل الجدّ على الأرجح. فالهدف من عمل لجنة كهذه لن يكون إلاّ عبارة عن طريقة لتأجيل إحدى القضايا، أو ألاّ يُتوقع منها الموافقة على أي توصية، أو ربما إصدار توصيات لا قيمة لها بحيث يمكن تجاهلها بطريقة آمنة، أو يمكن أن تقدّم رداً إدارياً للشكاوي التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس غير الفعالين، الذين لم يتم تعيينهم أبداً أعضاءً في اللجان. في تلك الحالة، يقتصر عمل مثل هذه اللجنة على تلقي الرشوة وتقديمها لمن يسهر على تلبية مطالب أعضاء هيئة التدريس، الذين يرغبون بالتعيين ضمن اللجان.

إذا شملت هيئة التدريس المعينة ضمن اللجنة أساتذة محترمين وفعالين جداً ممن يتم انتخابهم بصورة متكررة من قبل أعضاء هيئة التدريس لتمثيلهم في تلك اللجنة، عندها من المحتمل أن تخطط الإدارة لأخذ توصيات اللجنة على محمل الجدّ.

وإذا قامت هيئة التدريس بانتحاب بعض أو أعضاء لجنة الاختيار أو جميعهم، فستكون النتيجة عبارة عن مشكلات أخرى وفوائد أخرى. بالنظر إلى الجانب الإيجابي، ينبغي على أعضاء اللجنة تمثيل آراء هيئة التدريس، هذا إذا قررت هيئة التدريس بوصفها مجموعة التصويت تحمّل تأثيرات التصويت على هذه الآراء بدقة وحذر. وكما هو الحال بالنسبة لأي عملية ديمقراطية أخرى، يمكن ألاّ يكون الواقع كذلك دوماً. لقد واجهت

ذات مرة أحد نماذج المشكلة المرتبطة بوعي هيئة التدريس، وذلك عندما قام قسم يضم برنامج دراسات عليا ضعيف بانتخاب أستاذ بارز موثوق على نحو دوري ليمثل القسم في مجلس الدراسات العليا. لكنّ هذا الأستاذ عارض بقوة وشدّة وجود أي برنامج للدراسات العليا بأي حالٍ من الأحوال. وبالنظر إلى هذا الأمر وإلى وجوده طوال عام كامل في مجلس الدراسات العليا، فقد سألت رئيس القسم عما إذا كان أعضاء هيئة التدريس الذين لديه يفضلّون التخلّي عن برنامجهم المتعلق بمرحلة الدراسات العليا. لكنني أعلم ومنذ وقت بعيد جداً أن أي برنامج لن يكون جيداً أبداً إلاّ إذا قامت هيئة التدريس المعنية بدعمه. وقد أكّد لي رئيس القسم أن أعضاء هيئة التدريس كانوا يريدون الإبقاء على برنامج الدراسات العليا، لكنني سألت بعد ذلك قائلاً: لماذا يرسلون معارضاً صريحاً للبرنامج ليقوم بتمثيلهم؟ كانت الإجابة الوحيدة التي استطعت الحصول عليها، هي أن هذا الشخص هو أستاذ بارز كان يتم انتخابه دائماً ليمثل القسم في مجلس الدراسات العليا، ولم يتمكن أعضاء هيئة التدريس في القسم من الاتفاق فيما بينهم للقيام بتغيير في هذا الشأن.

لقد كانت هذه حالة متطرفة طبعاً. فاللجان المنتخبة تضم عادةً عدداً كبيراً من الأعضاء الأقوياء. ويكون لتوصيات لجان كهذه أملٌ معقولٌ - ولو لم يكن مؤكداً - بالحصول على دعم عام من هيئة التدريس. ومن المحتمل أن يتم قبول التوصيات الصادرة عن لجنة كهذه بوجود دعم قوي من هيئة التدريس وإجراء مداولات دقيقة بشأنها.

طرق وأساليب

بالنظر إلى الجانب السلبي، نجد أن أغلب أعضاء هيئة التدريس -بمن فيهم أولئك المشاركون في لجان الاختيار- لا يوجد لديهم مفهومٌ حقيقيٌ عن ما يستوجبه المنصب الإداري. وبعبارة أوضح نجد أن أغلب أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بإدراك بسيط لما سأسميه «طرق وأساليب». لشرح هذه النقطة، فكّر ملياً بما يلي: بالنظر إلى أي يوم من أيام الأسبوع أثناء السنة الدراسية للجامعة، نجد أن مئاتٍ من أعضاء هيئة التدريس سيجتمعون بآلاف من الطلاب في الصفوف الدراسية، التي تبحث في موضوعات تناقش على نحو وثيق جداً سلسلة المعرفة البشرية. وفي كل حالة من الحالات، يقوم مدرّس واسع

الاطلاع على المادة المحدّدة، ومستعدٌ لتدريسها، بالاجتماع في مكان محدّد وفي وقت محدّد بمجموعة من الطلاب الذين يرغبون إمّا بمعرفة المزيد عن المادة، أو يُطلب منها معرفة المزيد عبر مناهجهم الدراسية. وسيجتمع المدرّس والطلاب في صف دراسي مؤثث ومجهّز أو في أحد المختبرات. وستكون الغرفة قد تم تنظيفها وصيانتها على نحوٍ معقول، وستضاء المصابيح الكهربائية عندما يُنقر على المفتاح الكهربائي. وسيحافظ نظام التدفئة أو التبريد على درجة حرارة مقبولة، وسيتم إنشاء سجل لتدوين أسماء هؤلاء الطلاب المحددين في هذا المقرر التعليمي المحدّد، وفي نهاية المطاف سيتم إعداد سجل بأدائهم الفردي في هذا المقرر التعليمي وحفظه. وستكون الغرفة التي تجتمع فيها المجموعة ضمن بناء كان معداً على الأرجح من أجل مثل هذا الاستخدام، ومصمماً ومبنياً ومحفوظاً لمثل هذه الصفوف الدراسية. وكل هذا يتطلّب كمية كبيرة من المال، وكثيراً من التخطيط، وكثيراً من العمل من قِبل العديد من الأشخاص. لكن عضو هيئة التدريس العادي لا يقدّر كل هذا ولا يفكر به أبداً إلاّ إذا وقع خطأ ما. فإذا أُدرج صفان دراسيان في الغرفة نفسها وفي الوقت نفسه، أو إذا حضر أستاذ اللغة الإنكليزية وكان الصف الدراسي مخصصاً لمادة الكيمياء، عندها تكون هناك شكوى من قِبل هيئة التدريس ضدّ المغفلين في الإدارة. وعدا عن ذلك تكون العملية المعقدة بأكملها غير مرئية بالنسبة لأغلب أعضاء هيئة التدريس. وقد لا يرون أي سبب لأن يُطلب من أي شخص -وجوباً- تدريس أحد الصفوف بدءاً من الساعة 8:00 صباحاً. («فأنا لست مجرّد شخص صباحي»). إن عضو تدريس كهذا، وعدداً لا بأس به من الطلاب، يشعرون بأنه يجب على الجامعة أن تجد ملايين الأشخاص الضروريين لبناء عدد كافٍ من الصفوف الدراسية والمختبرات، وأن توظف عدداً كافياً من أعضاء هيئة التدريس بحيث تصبح الصفوف الدراسية متاحةً بين الساعة 10:00 صباحاً و 3:00 بعد الظهر. لكنهم لا يجدون سبباً يفسّر عليهم وعلى طلابهم عدم الوصول جميعاً إلى مكان مناسب في الوقت نفسه؛ ليكونوا مستعدين من أجل التدريس ومن أجل التعلّم. وهم لا يهتمون إلاّ بمقدار ضئيل بالطرق والأساليب.

أذكر اجتماعاً مع مجموعة من هيئة التدريس ممن كانوا يطالبون بمزيد من الأموال من أجل بعض الأنشطة المحددة، التي أحسوا بأنها كانت مهمة جداً إلى حدّ بعيد. وكانت توقعاتهم من أجل زيادة التمويل أمراً جوهرياً. وعندما ناقشنا هذا الأمر معهم (كانت

مجموعتنا تضم أحد العمداء ووكيل عميد واثنين من رؤساء الأقسام)، كنّا نحاول أن نعرف أين يمكننا إيجاد تمويلات كهذه ضمن الميزانية. وكانت الفكرة الموجودة لدينا التي عكّرت مناقشاتنا هي أنه لم تتوافر لدينا كمية محددة من الأموال، فإذا قدمنا لمشروعهم المزيد من الأموال، ستكون لدينا أموالٌ أقل من أجل أي شيء آخر. لقد كانت ميزانيتنا مقيّدة بأكملها، وكانت المشكلة هي إيجاد نشاط ما يمكننا اقتطاع مخصصاته المالية بأسلوب مبرر.

وعند محاولتي لنقل هذه الفكرة، ارتكبت الخطأ بقولي: «عليكم أن تدركوا أن هذه لعبة يربح فيها طرف على حساب الآخر». لكنّ العضو البارز في هيئة التدريس الذي قلت له هذا الكلام انفجر في وجهي وصرخ قائلاً: «هذه ليست لعبة! هنا تكمن المشكلة معكم أيها الإداريون، فأنتم تعتقدون أن هذه مجرّد لعبة. إن هذه مسألة جدّية»..وما إلى ذلك.

وبعد أن هدأ، وخمد انفجاره، أكّدت له بأنني أشاركه الرأي بأن هذه مسألة جدّية، وحاولت مجدداً أن أشرح له ما قصدته بتعليقي. وأعتقد أنه فهم ما قلته في نهاية المطاف، لكنني لم أكن واثقاً أبداً من أنه قد فهم ذلك بالفعل.

ذات مرة أخبرني إيفيريت (W. L. Everitt)، وهو عميد قديم ومحترم جداً لكلية الهندسة في جامعة إيلينويس (Illinois)، إنّ أعضاء هيئة التدريس يعتقدون على نحو نمطي أن رئيس قسمهم لديه صندوق سرّي بإمكانه تمويل أي شيء يرغب بدعمه رئيس القسم. وقال لي العميد إن بإمكانه أن يؤكّد لي عدم وجود صندوق كهذا لدى رؤساء أقسامه. وقال إنّ رؤساء الأقسام كانوا يعتقدون، بدورهم، أن العميد لديه صندوق سرّي كهذا. وأكّد لي بأن المسألة ليست كذلك. لكنه قال إنه كان يعتقد بأنه من المحتمل أن يكون لدى المسؤول الإداري للجامعة مثل هذا الصندوق. أعتقد أن الحديث عن ربح طرف ما على حساب الآخر كان مثالاً عن تلك الخرافة المسماة «الصندوق السرّي».

الأساتذة والإداريون

لأن كثيراً جداً من أعضاء هيئة التدريس لديهم إلمامٌ ضئيلٌ بالطرق والأساليب؛ بل فهمٌ أقل بمتطلبات المنصب الإداري، لن يكون المرشحون لتولي منصب إداري الذين سيتم

اختيارهم من قِبل لجنة هيئة التدريس العادية أفضل الإداريين بالضرورة. وتميل لجان هيئة التدريس لاختيار المرشحين الذين يظهرون صفات أعضاء هيئة التدريس الأقوياء، أمّا المنشورات البحثية المميّزة والدعم المالي للأبحاث الكبيرة فيجذب اهتماماً مبشراً بالنجاح على وجه الخصوص، ويمكن لمهارات التدريس القوية جذب بعض الاهتمام، لكن من الصعوبة بمكان توثيق براعة التدريس في كثير من الأحيان أو تقويمها. ومنذ سنوات خلت أصبحت رسالات الدكتوراه التي يشرف عليها الأستاذ مقياساً في مجالات العلوم المختلفة بحيث يضمّنها الأستاذ في سيرته الذاتية، وأصبحت تقريباً كالمحارب الذي يشرّع رمحه خارج خيمته معلقاً عليه الجماجم جميعها التي اجتثّها برمحه في حروبه. فبرامج الدكتوراه الناجحة تعدُّ إنجازات مثيرة للإعجاب ويمكن أن تظهر أن المرشح ذكيّ ومُجدّ، وسيمثّل إضافةً قيّمة على هيئة التدريس، لكنها لا تُظهر بالضرورة المقدرة الإدارية أو الاستعداد للقيام بالعمل الإداري أيضاً.

ولسوء الحظ، انحدرت بعض الجامعات -حتى الجامعات الأرفع منزلة- إلى مستوى منح الدكتوراه لأي طالب دراسات عليا يخدم على نحو ملائم على أنه مساعدٌ بحثي لعدد من السنوات. إن أفراداً كأولئك لا يمكن أن يكونوا بارعين إلاّ في تقنية مخبرية واحدة (على سبيل المثال تشغيل جهاز التعرف على أنواع الخلايا أو جهاز دراسة الطيف) وقد لا يتمتعون بسعة المعرفة المترافقة عادةً مع الدكتوراه وعمقها. ومع كل ذلك، من المفترض أن تعني الدكتوراه (Ph.D.) (دكتوراه في الفلسفة) وليس (دكتوراه في تقنية واحدة). لذلك يجب على درجة الدكتوراه أن تدل على فهم واسع للمجال الرئيس وبعض الفهم على الأقل لمجال أو مجالين مرتبطين بالمجال الرئيس، بالإضافة إلى بعض الإحاطة بالافتراضات الفلسفية الضمنية التي تقود المجال الرئيس. أمّا توجيه برامج الدكتوراه الزائفة التي لا تتطلب إلاّ العمل على مشروع محدد فبالكاد يتم عدّها إنجازاً جديراً بالاهتمام. إن أناساً كهؤلاء لا يمكنهم أن يكونوا إداريين أكاديميين فاعلين، حتى وإن أتوا من جامعات يفترض بأنها من أولى الجامعات. ولسوء الحظ، يمكن لهذه النزعات التي يتمتع بها أغلب أعضاء هيئة التدريس تجاه الصفات التي يُعجبون بها في هيئة التدريس، أن تؤدي إلى اختيار إداريين لا توجد لديهم أي شهية تجاه الإدارة.

ويمكن أيضاً أن تؤدي هذه النزعات إلى اختيار إداريين لا يوجد لديهم أي اهتمام بالقيام فعلاً بعمل الإدارة. اسمحوا لي بتقديم أحد الأمثلة. بصفتي رئيساً جديداً لقسم كبير، كنت بحاجة لشخص ما من هيئة التدريس ليعمل منسّقاً لبرنامج الدراسات العليا. وهذا معناه ترؤس لجنة الدراسات العليا في القسم، والإشراف على القبول في برنامج الدراسات العليا في هذا القسم، والعمل مع لجنة الدراسات العليا على وضع معايير ومتطلبات الدراسات العليا والحفاظ عليها. لقد حمل من يشغل هذا المنصب أعباء تدريس مخفّفة بسبب الاهتمام الخاص بهذه الواجبات المتنوعة. وذهبت بعدها لرؤية أستاذ بارز كانت منشوراته من الأبحاث الأكثر تأثيراً وإعجاباً في القسم، وكانت معاييره الأكاديمية في الصفوف الدراسية التي يقوم بتدريسها معروفة بأنها معايير عالية. ناقشت معه واجبات هذا المنصب وأعباء التدريس المخفّفة. فوافق على العمل وكنت مسروراً جداً.

وبعد أسبوع أو أكثر، أخذت للمنسق الجديد للدراسات العليا لدينا رزمة من الطلبات المقدمة من أجل القبول في برنامج الدراسات العليا لدينا. وكان الإجراء المعتاد الذي يقوم به منسق برنامج الدراسات العليا هو الاطلاع على هذه الطلبات على نحوٍ سريع، والتخلّص من أولئك المرشحين الذين لم يحققوا متطلباتنا بوضوح من أجل القبول، ومن ثم إحالة بقية الملفات إلى أعضاء لجنة الدراسات العليا للاطلاع عليها. وبعد ذلك تجتمع اللجنة وتصوّت على كل طلب من الطلبات المقدمة بغية قبوله أو رفضه. وبوجود قليل من الممارسة في هذا المضمار، يمكن التحقق من أغلب الملفات بسرعة كبيرة وإحالتها بعد ذلك.

لم يكن منسق برنامج الدراسات العليا في مكتبه، لكن بابه كان مفتوحاً، ولذلك تركت رزمة الطلبات على مكتبه مرفقةً بملاحظة صغيرة. وبعد دقائق كان في مكتبي حاملاً رزمة الطلبات ومطالباً بمعرفة ما الذي كنت أتوقع أن يفعله بكل تلك الطلبات. شرحت له مجدداً -كما فعلت في ذلك اليوم الذي وافق فيه على العمل- الطريقة التي تجري وفقاً لها عملية مراجعة طلبات القبول. ومن دون أي لغط إضافي أعلن بأنه لم يتسنَّ له الوقت ليزعج نفسه بمثل هذا الروتين البيروقراطي، ووضع الطلبات على مكتبي (الذي كان مكتظاً بروتين بيروقراطي آخر)، وتخلّى عن منصبه بوصفه منسقاً لبرنامج الدراسات

العليا. على ما يبدو أنه أحبّ هيبة منصب منسق برنامج الدراسات العليا والراحة بوجود أعباء التدريس المخفّفة أيضاً. لكن لم يكن لديه أي صبر تجاه القيام بأي عمل في الواقع. هذه هي المشكلة التي تواجهنا في بعض الأحيان بالنسبة للمرشحين الذين تختارهم لجان البحث في هيئة التدريس.

أذكر مشكلات مشابهة مع مرشحين من أجل عمادة الدراسات العليا، حيث كانت لجنة الاختيار متأثرة جداً بالمرشحين الذين كانوا ناجحين جداً بكسب دعم مالي كبير للأبحاث من الحكومة. وقامت اللجنة بدعوة مرشحين اثنين منهم إلى المدينة الجامعية لدينا لإجراء مقابلات موسّعة. وكانت قد أوكلت إليّ مهمة استضافة جزء أساسي من زياراتهم لإجراء المقابلات. وعندما تم استكمال هذه الزيارات، أصبح من الواضح تماماً بالنسبة لي أن هذين المرشحين لديهما اهتمام قليل بطلاب الدراسات العليا، باستثناء أن بإمكانهم العمل مساعدين بحثيين بأجر منخفض. وعندما قمت بإعداد اجتماع لهما مع فريق عمل مكتب الدراسات العليا – أي الأشخاص الذين قاموا بحجم العمل الموجود في كلية الدراسات العليا، والذين أنجزوه بصورة جيدة واستثنائية – أوضح كلا المرشحين على نحوٍ وافٍ بأنهما غير مهتمين بهم أو بعملهم. إن عدم إظهار حتى مجاملة بسيطة تجاه الأشخاص الذين سيديرون عمليتك الإدارية سببه، إمّا أن تكون لديك رغبة بالموت إدارياً أو أن تفتقر إلى كل الإحساس بمسؤوليات العمادة. وعلى الرغم من كل ذلك، كانت لجنة الاختيار متأثرة جداً بهذين المرشحين. ولحسن حظ عمادة الدراسات العليا تلك أن رئيس الجامعة ونائبه لم يكونا متأثرين كثيراً. وربما كان كلا المرشحين بمثابة إضافة قوية جداً على هيئة التدريس البحثية، لكنهما لم يكونا فعالين بوصفهما إداريين.

هذا لا يعني أن الإداريين الأعلى معصومون عن الخطأ في اختيارهم للمرشحين. وفي بعض الأحيان يمكن أن يكونوا، بسهولة، أشخاصاً غريبي الأطوار على الأقل. على سبيل المثال، في أحد المناسبات طُلب من مجموعة من العمداء إجراء مقابلات مع مرشحين لرئاسة القسم. وبعد أن التقى العمداء مع المرشح الأول، اجتمعوا لمناقشة ردود أفعالهم تجاهه. وقاموا بدراسة جميع جوانب ترشيحه بدقة. كانت خبرته جيدة، لكن شخصيته

المتبلدة لم تكن فألاً حسناً من أجل منصب يتطلّب العمل إلى حدّ كبير مع الطلاب. وقرر العمداء عدم قبول المرشح. وعندما التقوا بعد ذلك بنائب رئيس الجامعة المسؤول عن إجراء الاختيار الأخير، عملوا بصبر على بنود أخرى مدرجة على الأجندة، وبعدها طرحوا موضوع المرشح. عند تلك المرحلة، وقبل أن يتمكن العمداء من طرح وجهة نظرهم، قال نائب الرئيس: «لا! لن يقوم بهذا العمل! فأظافره كانت قذرة!»

لقد أغلقت هذه الجملة باب النقاش، وتبع ذلك صمتٌ مربكٌ صارع أثناءه العمداء لكبح رغبتهم بتفقد أظافرهم إذا كانت متسخة أم لا. ولبرهة من الزمن أعادتني ذاكرتي إلى تجربتي في الحضانة منذ زمن بعيد، حيث كان يُطلب من الأطفال الوقوف في صف بغية تفقّد أيدينا، وإظهار راحة اليد أولاً ومن ثم الأظافر للتأكد من أنها نظيفة. يبدو أن نائب الرئيس كان متأثراً بقوة بتجربة مشابهة في طفولته.

المناصب السابقة: المناصب العليا مقابل مناصب الموظفين

كثيراً ما يقع خطأ آخر عن طريق لجان الاختيار في تقويمهم للخبرة الإدارية السابقة التي يتمتع بها المرشح. وتفشل اللجان عادةً بالتمييز بين ما سأسمّيه مناصب «عليا» ومناصب «الموظفين». إن المنصب العالي هو المنصب الذي يحمل مسؤولية مباشرة بالنسبة للقرارات على مستوى الإدارة. وهذا يتضمن رؤساء الأقسام والمسؤولين والعمداء ونواب الرئيس/رؤساء المجالس التعليمية والمستشارين والرؤساء. ويتوقف النجاح عليهم ضمن الوحدة التي يرأسونها. فهؤلاء الناس يتمتعون بمسؤولية مباشرة بالنسبة للسياسات وفريق العمل وهيئة التدريس والميزانيات...إلخ، أمّا المنصب «المساعد» أو «المشارك» فقد يتمتع بمسؤوليات محدّدة جداً ومتخصصة إلى حدّ كبير في كثير من الأحيان. على سبيل المثال، أمضيت معظم وقتي عميداً مساعداً وأنا أعمل مع الطلاب وكانت هذه المسؤولية مسؤولية مهمة استمتعت بها، لكنها لم تقدّم لي أي خبرة في مجال ميزانيات الكلية أو مشكلات هيئة التدريس أو العلاقات مع الكليات الأخرى أو الإلمام الكامل بهموم أخرى كان يجب على العميد التعامل معها.

أذكر أنني نظرت إلى السيرة الذاتية لرئيس الجامعة الذي تم تعيينه حديثاً ولاحظت -مع بعض الريبة والشك- أن مجمل خبرته الإدارية تقريباً كانت في مجال مناصب

الموظفين المساعدين أكثر منها في مجال المناصب العليا. ولم تكن خبرته في المناصب العليا إلاّ لأقلّ من سنة واحدة قضاها بعمله نائباً تنفيذياً للرئيس. وهذه المدة لا يمكن أن تكون كافية للتعامل بأسلوب سليم مع عواقب الرأي الإداري الضعيف. ومن غير ريب أن الرئيس الجديد بدأ بإطلاق سلسلة من القرارات السيئة التي نتجت في كثير من الأحيان عن فشل في استشارة الأشخاص، الذين كان بإمكانهم أن يقدّموا له معلومات مفيدة. وقد تمكّن أحد الطلاب من تقديم شكوى ومن دفع الرئيس للموافقة على تقديم المعالجة المطلوبة من دون أن يستشير عضو هيئة التدريس أو المسؤول الإداري، الذي كان يُزعم بأنه وراء تقديم الشكوى. لكن لو كانت هناك استشارة كهذه، على الأقل، لجعلت الرئيس أكثر إدراكاً بأن قصة الطالب المتظلّم ربما لم تكن كاملة أو دقيقة تماماً، وأن عضو هيئة التدريس المتورط في هذا ربما كانت لديه رواية مختلفة، وأكثر كمالاً، وربما أكثر دقة. لقد أظهرت أعمال الرئيس افتقاراً للثقة أو عدم مراعاة مشاعر هيئة التدريس المتورطة أو المسؤولين الإداريين، وأضعفتهم في علاقاتهم المستقبلية مع الطلاب.

كمثال آخر، يمكن لأحد المانحين أن يقدم شيئاً للجامعة من دون أن يحدّد الرئيس، وقبل القبول بذلك، الكلفة الضخمة التي يفرضها مثل هذا القبول على الجامعة، وهلم جرّاً. لكن ذلك الرئيس لم يبقَ في مكتبه لمدة عام كامل. وهنا لا يمكنني المساعدة وإنما التساؤل عما إذا كانت الخبرة الأكبر في المناصب العليا على مستويات أدنى، قد جعلته أكثر إدراكاً لمآزق اتخاذ قرارات مفاجئة تفتقر إلى معلومات غير منقوصة.

يمكنني القول -استناداً إلى خبرتي- إن أقوى المرشحين لتولي المناصب الإدارية العليا، هم أولئك الأشخاص الذين تولوا بنجاح بعض المناصب الإدارية العليا لمدة طويلة من الزمن. إن هذا الوصف «لمدة طويلة من الزمن» هو وصف مهم. لكن هناك سلالة من الإداريين الذين يشبهون الغجر في البيئة الأكاديمية ممن يقفزون من عمل إلى آخر، وعادةً ما يقفزون من مؤسسة إلى أخرى، كل سنتين أو ثلاث سنوات. وكما اقترحت للتو فإن تبعات الرأي الإداري الضعيف تستغرق في بعض الأحيان مدة من الزمن لتصبح واضحة جلية. وربما يبقى المسؤول الإداري الذي يغيّر عمله على نحوٍ متكرر مجرّد شخص يقفز إلى الأمام هرباً من عواقب الإدارة السيئة. ويمكننا القول بلغة الغرب القديم الروائية،

إن الخروج من البلدة قبل غياب الشمس قد يكون طريقة جيدة بالنسبة لعمدة البلدة أو الشريف ليبقى على قيد الحياة، لكن هذا لا يقدم إشارة واضحة على فعاليته كونه عمدةً للبلدة. ولذلك يجب على لجان الاختيار أن تحترس من وجود نموذج كهذا.

قد تكون الخبرة الأفضل لتزكية أحد المرشحين متمثلة بإدارته الناجحة لعدة سنوات كونه رئيساً لقسم كبير. إن رئيس قسم كهذا لديه إلى حدّ نموذجي بعض الخبرة في جميع جوانب الإدارة الجامعية تقريباً. وهنا ينبغي عليه/ إدارة الميزانيات، ومعالجة تلك المسائل المتعلقة بهيئة التدريس ومجموع الموظفين المساعدين كالرواتب، والتثبيت، والترقية، والتعامل مع الطلاب وأولياء أمورهم، والإشراف على مواد المنهاج الدراسي والمقاييس الأكاديمية، والعمل مع الباحثين وتمويل الدعم المالي للأبحاث، ومتابعة التجهيزات المادية وتأمين احتياجات القسم، والحفاظ على معنويات هيئة التدريس، والتأكيد على مقاييس التدريس، والعمل في كثير من الأحيان ضابطَ ارتباط بين هيئة التدريس والإدارة العليا. فأي شخص تمكن من تولي رئاسة قسم كبير بنجاح لمدة طويلة من الزمن يعدُّ على الأرجح مرشحاً جيداً لتولي أي منصب إداري آخر.

وكل هذا يقودني إلى:

قانون برايانت الثالث في الإدارة الأكاديمية

عند البحث عن مسؤول إداري، فإن من تجده، يعتمد إلى حدّ كبير على ما تبحث عنه، وكيف تبحث عنه، ومَن هو الذي يقوم بعملية البحث.

أن تختار للوظيفة

إن الوجه الآخر لعملة التوظيف هو، طبعاً، أن تكون المرشح الذي تم اختياره لتولي منصب إداري. فإذا كنت قد تقدمت بطلب ترشيح أو تم ترشيحك لتولي منصب إداري في مؤسسة أخرى وتمت دعوتك لإجراء مقابلة ضمن المدينة الجامعية، كيف ينبغي عليك مواصلة الطريق؟

إن أكثر النصائح التي يمكن للمرء تقديمها ستكون نصائح قياسية بالنسبة لأي شخص يطلب وظيفة في أي منصب على الأغلب. أولاً، عليك أن تأخذ المقابلة على محمل الجدّ. فالدعوة الموجهة لك تمثل إنفاقاً للوقت والجهد في مراجعة مؤهلاتك وفي استضافتك لإجراء المقابلة، فضلاً عن تكاليف رحلتك إلى المدينة الجامعية والنفقات الأخرى أثناء وجودك هناك. تمتع باللطف والكياسة للقيام بهذه الزيارة على نحوٍ جدّي. وإذا كنت ترى أن العمل لا يستحق أهمية بالغة، اسحب اسمك بأسرع وقت ممكن. امنح نفسك بعض الوقت لكي تجري مقابلة جيدة. ولا تقحم هذه المقابلة في جدول أعمال مزدحم بالتزامات أخرى. وكن مرتاحاً ورابط الجأش عندما تذهب لإجراء المقابلة.

وقبل إجراء المقابلة، اكتشف كل ما تستطيعه عن المؤسسة، وهذا شيء كان ينبغي عليك القيام به قبل السماح بورود اسمك في الترشيح. اقرأ الدليل، وتحدث إلى زملاء قد يكونون مطلّعين على ذلك المبنى الجامعي. وإذا كنت تعرف أحد الأشخاص في ذلك المبنى الجامعي فاطلب ذلك الشخص.

وعندما تقرأ الدليل، كن مدركاً أن الكليات والجامعات لا تعيش حياتها ملتزمةً دوماً بما هو مذكور في تلك الوثائق. ومع ذلك يمكن للدليل أن يقدم لك معلومات مفيدة وربما يعرض أسئلة ستطرح عليك في المقابلة. ويتضمن هذا الدليل الموضوعات الواضحة من قبيل نطاق موضوع البحث المقدم عن طريق الوحدة التي يمكن أن تعمل معها والحجم التقريبي للمؤسسة. وبعد ذلك هناك مؤشرات مباشرة بصورة أقل إذا تسنّى لك بعض الوقت للاطلاع عليها. على سبيل المثال، تسرد أنواع متعددة من الدليل الجامعي أسماء أعضاء هيئة التدريس ودرجاتهم، وربما المؤسسات التي حصلوا منها على تلك الدرجات. فإذا كانت هناك نسبة مرتفعة من أعضاء هيئة التدريس في وحدتك تفتقر إلى الدرجة النهائية الملائمة في مجال اختصاصهم، يجوز لك أن تسأل بعض الأسئلة عن جودة هيئة التدريس تلك. ويمكن طرح أسئلة مشابهة استناداً إلى جودة المؤسسات التي حصلوا منها على الدرجات العليا. ومجدداً، إذا كان أغلب أعضاء هيئة التدريس في وحدتك قد حصلوا على درجاتهم العليا من المؤسسة نفسها، فقد تواجه جماعة متآلفة، وتجانساً مبتذلاً في التفكير، حتى وإن كانت تلك المؤسسة من بين أفضل المؤسسات. فالتوالد الفكري الداخلي يمكن أن يكون مؤذياً ومضراً بالصحة كالتوالد الجيني.

وفي الوقت الذي تكون فيه داخل المبنى الجامعي، كن متيقظاً. ما هو انطباعك عن الأشخاص الذين ستعمل معهم؟ وما هو رأيك بالشخص الذي سترفع له التقارير، وبقية الأشخاص على طول التسلسل الوظيفي صعوداً؟ كيف تبدو ثقافة المدينة الجامعية؟ وما هو موقف هيئة التدريس تجاه البرامج التي ستكون مسؤولاً عنها؟ وكيف يبدو الطلاب؟ وهل هناك مشكلات من المتوقع أن تقوم بحلّها على الفور؟ ولماذا هذا المنصب شاغر؟.

لقد ذهبت في إحدى المناسبات إلى إحدى المدن الجامعية لإجراء مقابلة من أجل العمادة، وبدت هيئة التدريس متجانسة تماماً، وكذلك كان العمداء والمديرون الآخرون. وكان نائب الرئيس الذي يجب أن أرفع إليه التقارير، والذي كان قد تولى منصبه حديثاً، مشجعاً بصورة خاصة. وبدا أن لدينا آراء متشابهة جداً عن الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه الكلية، وكيف ستنسجم مع الصورة الأكبر. وشعرت أن بإمكاني العمل مع هذا الرجل على نحوٍ مريح جداً.

أمّا الحيرة الوحيدة التي انتابتني فكان مصدرها الانطباع الذي تكون لدي عن الرئيس. ولم أتمكن من تحديد أي مشكلة معينة قد تقع بيني وبينه، لكنني شعرت بأن كلانا لا يملك الطريقة نفسها لفهم موضوع التعليم العالي، وكانت هذه معضلة حقيقية. وقد كنت معجباً جداً بالمسؤول الإداري الذي يجب أن أرفع له التقارير، لكنني لم أكن مرتاحاً للمسؤول الإداري الذي سيرفع له التقارير.

وعُرض عليّ المنصب، لكن بسبب عدم ارتياحي قررت عدم القبول بذلك، أمّا نائب الرئيس الجديد، الذي شعرت تجاهه بمثل ذلك الانسجام، فقد ترك منصبه وغادر المؤسسة في غضون سنة. وربما أكون قد نجحت تماماً في الهروب من وضع صعب. فالانطباعات غير الملموسة مهمة في بعض الأحيان.

وفي مناسبة أخرى، قبلت أحد المناصب وانتقلت إلى المدينة الجامعية وبعدها اكتشفت أن هناك معارضة كبيرة جداً من هيئة التدريس تجاه البرامج التي كنت مسؤولاً عنها. ولم أشعر بأي تلميح بشأن تلك المعارضة أثناء المقابلة. في الحقيقة، كان أحد أكثر النقاد صراحةً لبرامجي عضواً في لجنة الاختيار وهو الذي كان ودّياً تماماً أثناء المقابلة. ربما كنت قد قبلت بهذا المنصب حتى وإن علمت سابقاً بمعارضة هيئة التدريس، لكن عندئذ

ستكون أنشطتي الأولية في العمل الجديد مختلفة. ولا أزال غير متأكد من التلميحات التي فشلت بالتقاطها وفهمها عند إجراء المقابلة، لكنني متأكد من أن هذه التلميحات كانت موجودة هناك. لكن ربما لم أطرح الأسئلة الصحيحة.

ينبغي على المرشح، إضافةً إلى دراسة المؤسسة والعاملين فيها والبرامج، أن يمعن النظر إلى المجتمع أيضاً. أولاً، هناك تكاليف المعيشة طبعاً. فالراتب الذي يمكن أن يكون مريحاً تماماً في ريف مينيسوتا (Minnesota) أو ميزوري (Missouri) قد يكون قريباً من خط الفقر في منطقة العاصمة في سان فرانسيسكو (San Francisco Bay area) أو مدينة نيويورك (New York). وكوني طالباً شاباً تخرّج حديثاً من منطقة ساوث ويست (Southwest)، قبلت في إحدى المرات منصب محرر في منطقة الباسيفيك نورث ويست (Pacific Northwest) حيث وجدت أن الراتبُ جيد جداً. وعندما انتقلت وعائلتي إلى مكان العمل الجديد اكتشفت بسرعة فائقة جداً أن التكاليف كانت مرتفعة جداً، وأنه من المستحيل تقريباً إيجاد سكن لائق. وبالنتيجة انخفض مستوى معيشتنا. لذا أنصح المرشح إلى منصب ما أن يحسب حسابه بيوم إضافي عند زيارته لإجراء المقابلة، وعلى حسابه الشخصي، لكي يمعن النظر في المجتمع الذي سيعيش فيه. احصل على نسخ من الصحف المحلية الموجودة، وربما يمكنك أن تتحدث إلى أحد سماسرة العقارات. واحصل على جميع المعلومات الممكنة عن المجتمع وكوّن شعوراً وإحساساً بأجواء ذلك المجتمع.

وبالنسبة للمرشح المتزوج فإنه سيفعل خيراً بزيارته للمدينة الجامعية الجديدة ومجتمعها برفقة زوجته، إذا عُرض عليه المنصب. فوجود زوج آخر من العينين والأذنين يمكن أن يكون أمراً قيماً في معرفة مدى الراحة التي ستحظى بها عائلتك في المكان الجديد.

أخيراً، إن النصيحة المثلى التي يمكنني تقديمها هي أن تكون على سجيتك أثناء المقابلة. كن متيقظاً لكن مسترخياً، وافسح المجال للأشخاص الذين يجرون المقابلة

لكي يعرفوك حق المعرفة. ولا تقلق بشأن تكوين مظهر كاذب محبب. فإذا لم يعجبوا بك تماماً، عندئذ أنت وهم لن تكونوا سعداء معاً. لذا عليك أن تخبر الأشخاص الذين يجرون لك المقابلة بما تفكر به، وكيف تعمل، وكيف ستكون طريقتك بالعمل. وإذا لم تكن قادراً على أن تكون شريكاً جيداً للأشخاص أو المجتمع أو المؤسسة، فأنت بحاجة لاتخاذ قرار بهذا الشأن بأسرع وقت ممكن. وإذا لم يكن الأشخاص الذين ستعمل معهم مرتاحين بوجودك، فكلاكما بحاجة لمعرفة هذا قبل القيام بأي التزامات. وتذكّر، إذا كنت مسترخياً وصادقاً فإنك ستجري مقابلة أفضل بكثير.



3 القيام بالعمل: مفاهيم إدارية

السلطة دون حكمة كفأس ثقيلة من دون نصل، وهي أكثر قدرة على الضرر منها على الصقل.

- آني برادستريت (Anne Bradstreet)

البداية والنهاية

إن البدء بعمل إداري جديد، خصوصاً إن كان في منصب بارز، يشبه عادةً شراء منزل مملوك سابقاً والانتقال إليه. فعندما تنتقل إلى منزل جديد، ستواجه على الأرجح مشكلات صغيرة (ومشكلات كبيرة في بعض الأحيان). ومن هذه المشكلات أن أحد الأبواب لا يغلق على نحوٍ جيد، ومزراب المطر غير مربوط بإحكام أو مسدود، والباحة الخلفية غير مرتّبة على نحوٍ جيد يسمح بجزّ الأعشاب، وشفرات مروحة التهوية تعطي صوتاً خافتاً أثناء ارتطامها بغطائها على نحو مستمر. هنا تجد نفسك متسائلاً عن السبب الذي دفع الساكن السابق إلى عدم حلّ هذه المشكلات، وإزالة مثل هذه المنغصّات التي أبقت المكان بعيداً عن الراحة بقدر استطاعتها.

بعد عدة سنوات تقرر بيع هذا المنزل والانتقال إلى مكان آخر. وأثناء كل تلك السنوات تكون قد قمت بحلّ العديد من المشكلات الصغيرة وبعض المشكلات الكبيرة، كإعادة تأهيل الغرف وتحسين المنظر العام إلى درجة يصبح لديك مكان جميل وملائم لتعيش فيه. لكن عندما تعرض المنزل على مشترين محتملين، فإنهم لن يكونوا متأثرين بعملك كما كنت تتوقع منهم. فالرف العملي الصغير الذي وضعته خلف المغسلة في غرفة غسيل الملابس، ومزاريب المطر الجديدة والصفائح المعدنية التي وضعتها لحماية هذه المزاريب،

والأرضية الجديدة في غرفة المعيشة، والحديقة الصغيرة الممتلئة بالحجارة والنباتات التي قمت بإنشائها على ذلك المنحدر حيث كان جزّ العشب صعباً، كل ذلك لن يتم تقديره من قِبل المشتري. وعندما يقوم شخص ما بشراء المنزل والانتقال إليه، فإنه سيواجه على الفور عدداً من المشكلات الصغيرة والعوائق وسيسأل عن السبب في عدم معالجتك لها أثناء كل تلك السنوات التي عشتها هناك. كما أن ما قمت به سيبدو متلاشياً وراء الكواليس، أمّا الأمور التي لم تنجزها فستبدو واضحة للعيان.

وسيجد المدير النشيط الوجداني المبدع الذي يتولى إدارة إحدى الوحدات -سواء كانت قسم أو مدرسة أو كلية- مثله مثل المالك الجديد للمنزل، العديد من التغييرات التي يجب القيام بها لكي تكون الوحدة أكثر فعّالية. وقد يتمتع عدد قليل من المسؤولين الإداريين الجدد بالحظ الجيد ليرثوا وحدة ناضجة ومرتبة على نحوٍ جيد ولا تعاني من أي صعوبات في الإدارة ولا تحتاج إلاّ للعناية بدقة بصورة يومية، لكن هؤلاء قلّة قليلة في البيئة الأكاديمية. فأنا لم أتمتع يوماً بالحظ الجيد لأكون في ذلك المنصب.

لذلك فأنت تذهب إلى العمل بصفتك مديراً إدارياً جديداً، وتحاول معالجة شكاوي هيئة التدريس التي أُحضرت إليك قبل أن يتسنى لك الوقت تقريباً لكي تجلس إلى مكتبك. وتحاول إيجاد المزيد من الموارد وتحسين سياسات الوحدة، وتقوم بحلّ (أو التخفيف على الأقل من) مشكلاتها المتعلقة بتوزيع الأمكنة، وتعديل برامجها البالية، والبدء ببرامج جديدة مطلوبة، وربما تهدئة الطلاب المتعضين، وتنظيم الأمور عموماً. وتخوض أثناء سنوات تثبيتك العديد من المعارك من أجل وحدتك. وتحقق بعض التقدم، وتجد طرقاً جيدة لتفعل كثيراً بما هو موجود لديك، وتصلح حالات الامتعاض الرئيسية التي يمكن إصلاحها. ومع مرور الزمن تصبح مستعداً لترك المنصب، وتشعر بأنك جعلت الوحدة التي تديرها تقطع شوطاً طويلاً في الاتجاه الصحيح. حسناً، من المؤكّد أنك تعرف كثيراً من الأشياء التي يمكن القيام بها، لكن شخصاً واحداً يمكنه القيام فقط بكثيرٍ من الأمور. ومن الصعب خوض أكثر من معركة واحدة في كل مرة، وقد قمت بالكثير.

لكن كن متأكداً من أن خَلفَك لن يقدّر كل ما أنجزته، وسيتساءل لماذا لم تعالج المشكلات المتبقية، أو تتنبأ ربما بالمشكلات الجديدة التي ستظهر مستقبلاً. وسيكون

خَلفُك مجاملاً ومكملاً بشأن إنجازاتك، وسيندهش في الوقت نفسه قائلاً: لماذا لم تقم بعمل أفضل فيما يتعلق بمزراب المطر، ولماذا ألواح الجدران الخارجية لمبنى الملحق الخشبي ليست بحالة أفضل؟

الإدارة الجديدة

تتمتع المقولة القديمة بأن الإدارة الجديدة تقوم عادةً بتغييرات جوهرية بجاذبية خطرة بالنسبة لبعض المسؤولين الإداريين الجدد. فأنت بحاجة لشق طريقك عبر الفوضى ووضع الأمور في نصابها الصحيح على الفور. فإذا كانت هناك أزمة رئيسة في الوحدة الإدارية، فقد تكون هناك حاجة للقيام بعمل عنيف كهذا. وإذا كنت في ذلك الحين عضواً في هذه الوحدة الإدارية وتعرف وضعها بكل معنى الكلمة، فقد يكون العمل العنيف فعّالاً. لكن كن محترساً. فقد عرفت مختلف المسؤولين الإداريين الأقوياء على حدّ زعمهم الذين خرجوا من موقفهم الحرج مترنحين في الجولة الأولى، ليكتشفوا فقط أن اللكمة الانتقامية والسرعة يمثلان إستراتيجية أفضل من التحرك بإهمال وكسل، وتحريك الإصبع تلو الآخر. وإذا كانت هناك مشكلات رئيسية أو عيوب في أحد الأقسام أو الكليات، فمن الحكمة أن يكتشف المسؤول الإداري الجديد تلك المشكلات بدقة، وأن يحاول فهم السبب وراء وجودها. وقد لا يكمن السبب في غباء سلفك أو كسله، أو قصر نظر هيئة التدريس لديك. لذلك إذا لم تسيطر الإدارة الجديدة على الأمور بدقة وحذر، فإنها لن تثير إلاّ إلى ذر الرماد في العيون والفشل بإجراء التغييرات المطلوبة داخل المؤسسة.

قانون برايانت الرابع في الإدارة الأكاديمية

ينبغي على المسؤول الإداري الجديد قضاء عام كامل في غمار دائرة الأحداث، قبل أن يصبح ملماً تماماً بعمليات الوحدة الإدارية.

الأساليب الإدارية

كيف يتصرف المسؤول الإداري الجيد بشأن القيام بالعمل؟ هل يجب أن يكون قائداً أم شخصاً يعمل على تسهيل الأمور (ميسّر)؟

إن القائد موجود في المقدمة لاختيار الأهداف والتوجهات من أجل الوحدة، ومحاولة تحريك الوحدة باتجاه تحقيق هذه الأهداف والتوجهات. هذا يعني أن القائد يجب أن يكون شخصاً يتمتع بالأفكار وبمفهوم واضح لما يجب أن تكون عليه الوحدة وما يجب أن تفعله، وأن تكون لديه خطط عملية للوصول إلى هناك.

لكن هل يجب على القائد أن يكون دكتاتوراً أم شخصاً يعتمد أسلوب الإقناع؟ يجب على الدكتاتور أن يتمتع بسلطة حقيقية وثقة أغلبية أعضاء هيئة التدريس. ومن دون هاتين الصفتين فإن هذا الدكتاتور سيتم استبداله قريباً وبسرعة، ومن المحتمل أن يلحق الأذى بالوحدة أثناء عملها، تاركاً وراءه مخلفات من الامتعاض ومقاومة السلطة. إن عملية القيادة لا تنجح إلاّ إذا قام شخص ما باتباع الأوامر، وفي الجامعة نادراً ما يؤدي الإكراه إلى تحقيق أي شيء إيجابي. فالجامعة التي يكون فيها الإكراه والترهيب عبارة عن أسلوب إداري مهم لن تكون مكاناً جيداً جداً للتعلّم أو التدريس. وقد يتساءل المرء فيما إذا كان بالإمكان أن نطلق عليها اسم جامعة أيضاً.

ومن جهة أخرى، سيقوم الشخص الذي يتبع أسلوب الإقناع بوضع الأهداف والخطط من أجل تنفيذها، لكنه لن يتحرّك إلاّ بعد إقناع أغلبية أعضاء هيئة التدريس بأن هذه الأهداف والخطط تحقق أفضل المصالح للوحدة. وهذا يتطلب القيام باتصالات جيدة، وثقة أعضاء هيئة التدريس من ناحية ثانية. لكن إذا كانت غالبية هيئة التدريس لا تثق بالقائد، فإن أفضل الخطط لن تلقى الدعم المطلوب أيضاً، وستفشل في نهاية المطاف. لذا ينبغي على الشخص الذي يعتمد أسلوب الإقناع أن يكون منفتحاً وصريحاً في التخطيط، ويجب أن يتمتع بمهارات اتصالات ممتازة، ويجب أن يكون راغباً بدمج الاقتراحات والتعديلات المقدمة من هيئة التدريس. وفي بعض الأحيان تكون مقترحات القائد كونه محفّزاً لهيئة التدريس لطرح أفكار أفضل. وسيستمع القائد الجيد بإحساس مرهف للأفكار البديلة المعارضة منها أيضاً، ولن يصبح دفاعياً إلى حدّ بعيد أو عنيداً في مقاومة هذه الأفكار. وسيعرف القائد الجيد متى يضع أفكاره الشخصية جانباً فيما لو ظهرت أفكارٌ أفضل. إن القيادة الجيدة تركّز على النتائج وليس على الأنا أو السلطة.

وعلى عكس القائد، يكون الشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور متفاعلاً في المقام الأول حيث ينتظر انبثاق الأفكار من هيئة التدريس، ويعمل بكل بساطة على مساعدة أفكار هيئة التدريس لكي تنضج وتثمر. وعندما تبرز المشكلات، أو تظهر الفرص الجديدة، يقوم بشرحها لأعضاء هيئة التدريس ويلتمس توجيهاً معيناً عن كيفية الردّ والاستجابة. وإحدى مزايا هذه المنهجية هي أنها منهجية ديمقراطية بكل معنى الكلمة، وهي تستقي الأعمال جميعها من المجموعة، أمّا إحدى مخاطرها فهي أن أعضاء هيئة التدريس سيكونون مغتاظين في كثير من الأحيان بسبب مواجهتهم بما سيعدّونه مشكلات إدارية محضة. فهم سيرغبون بالتركيز على تدريسهم وبحثهم تاركين المسائل البسيطة للإدارة. لكن تحقيق التوازن بين استشارة أعضاء هيئة التدريس والعمل الروتيني في تأمين الخدمات والتجهيزات من دون مشاركتهم، قد يكون أمراً صعباً في كثير من الأحيان.

وإحدى المخاطر الأخرى هي أن أعضاء هيئة التدريس لن يتخذوا في كثير من الأحيان، أو لن يرغبوا باتخاذ، وجهة نظر واسعة لتطوير القسم أو الكلية. وسيرغبون بالتركيز على تدريسهم وبحثهم ومهنهم الخاصة في ذلك الوقت المحدد. ولن تكون لديهم لا المعلومات ولا الرغبة برؤية الصورة الأوسع أو المدى الأطول، حتى وإن أثّرت تلك الأمور على شؤونهم الشخصية في نهاية المطاف. وهنا ينبغي على الشخص الذي يعمل على تسهيل أمور العمل تحفيز هيئة التدريس مجدداً لتفكر على نحوٍ أوسع، ولتفهم مضامين السياسات والبرامج من أجل مهنهم الفردية. وفي أوضاع كهذه يمكن أن يصبح من الصعب إيجاد الشعرة التي تفصل بين القائد والشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور.

هل يجب على الشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور اتخاذ إجراءات وقائية بأي حال من الأحوال، أو الاستجابة ببساطة للرغبات التي أشار إليها أعضاء هيئة التدريس؟ وعلى أي حال، يمكن طبعاً أن تواجه الشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور أفكارٌ متضاربة أو متشابكة، وهنا ينبغي عليه اختيار الأفكار التي يجب تشجيعها والأفكار التي يجب تقديم المساعدة فيها. ففي بعض الأحيان يكون لدى أحد أعضاء هيئة التدريس فكرة جيدة، لكن لا تتوافر لديه المعلومات الكافية لمعرفة طريقة تنفيذها. لكن الشخص الجيد الذي يعمل على تسهيل الأمور سيقدّم المساعدة في إكمال تفاصيل الطرق، وكيفية الحصول على

الوسائل المطلوبة. إن إحدى الفوائد العظيمة لكونك شخصاً يعمل على تسهيل الأمور، هي أنه يمكن توجيه هيئة التدريس التي يكون لديها اعتراضات قوية على مقترح ما إلى الشخص الذي وضع هذا المقترح، وهو عضو زميل في هيئة التدريس. وهكذا يتم التخلّص من مسؤولية المقترح التي بدأت بأحد المسؤولين الإداريين، ويمكن للمدير الإداري المتورط إنكار المسؤولية الرئيسية. ويمكنه الإدعاء بأنه «كان يحاول مساعدة هيئة التدريس فقط»، وهذا طبعاً أحد الأدوار الذي ستوافق عليه هيئة التدريس بوصفه دوراً شرعياً يؤديه المسؤولون الإداريون.

وستكون لدى المسؤول الإداري المثالي هذه الأساليب جميعها في مجموعة الأدوار التي تدرّب عليها. ويتجلى الدور الذي يؤديه المسؤول الإداري بمعرفة متى يتم استعمال كل أسلوب من هذه الأساليب وكيف ويكون لدى رئيس القسم أو العميد عادةً -بحكم منصبه- معلومات أكثر وأشمل عن الجامعة مقارنةً بعضو هيئة التدريس. وأحياناً قد تفرض هذه الرؤية الأوسع على المسؤول الإداري الوجداني حاجةً لإبداء قيادة عملية وفعّالة. ومن جهة أخرى، يمكن للاتصالات الفعالة مع هيئة التدريس أن تحفّز طرح أفكار جيدة يمكن للعميد أو رئيس القسم العمل على تسهيلها فيما بعد. وضمن هذا التذبذب المستمر للاحتياجات والأفكار، يمكن في بعض الأحيان أن يكون التسبب في حدوث الأشياء، وتطوير الأفكار وبلورة المواقف أمراً مرغوباً فيه دون أن يظهر المرء وكأنه يقوم بذلك. وفي بعض الأحيان، من الضروري أن تكون قائداً يرتدي ثوب الشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور. ولن تحصل على الثقة، لكنك ستشهد نتائج مُرضية. لقد اقترحت في مختلف المناسبات وضع طريقة أو برنامجٍ للعمل وكان لا يلقى إلّا استجابة سلبية أو عدم اكتراث. ومن وقت إلى آخر كنت أتابع تقديم المقترح نفسه بأسلوب لطيف وبصيغ متنوعة مع الحصول على قليلٍ من النتائج. وبعد ذلك، ربما بعد سنة أو سنتين، وربما أثناء مدة أقل، قام أحد أعضاء هيئة التدريس بتقديم المقترح نفسه وكأنه فكرة جديدة، وقد تم قبولها وتنفيذها. لكنني تعلّمت كبت دوافعي وعدم إفشائها من غير تفكير، «وهذا ما كنت أقترحه بنفسي شخصياً!». عوضاً عن ذلك، اكتشفت بتروٍ أن الفكرة تتمتع بميّزات حسنة، وسألت المجموعة كيف يمكننا المتابعة في هذا المضمار. وقد لفتت انتباهي ابتسامات الإقرار والقبول من عدد

قليل من أكثر أعضاء هيئة التدريس احتراساً ولمست التعاون من أغلبهم. إن النتائج هي الشيء المهم. وبالنتيجة، نجد أنه من المرغوب فيه -في بعض الأحيان- أن تكون مسؤولاً إدارياً أفضل على عكس ما يفهمه أغلب زملائك في العمل. وعندما يكون الأمر كذلك، فإنّ رضاك الذاتي قد يكون مكافأتك الوحيدة.

أدوار الدفاع

ما الدور الذي يلعبه المسؤول الإداري خارج وحدته؟ هل يعدُّ رئيس القسم أو العميد ممثلاً للوحدة أمام الإدارة الأعلى ومجتمع الجامعة الأوسع - وبالنتيجة، مدافعاً عن الوحدة؟ أو هل يعدُّ ممثل الإدارة أمام الوحدة؟ ينبغي على المسؤول الإداري الفعّال أن يلعب كلا الدورين. ويجب أن يعمل المسؤول الإداري مدافعاً عن الوحدة، لأنه يعرف -أو يجب أن يعرف- احتياجات الوحدة ومقدراتها وأهدافها على نحوٍ أفضل مما يعرفه أي شخص من خارج هذه الوحدة. ومن دون وجود مدافع قوي ومُقنع، من المحتمل أن تصبح الوحدة متعطشة للموارد. ومن المحتمل أن تنجرف مناصب هيئة التدريس وفريق العمل، والنفقات وميزانيات البحث، والأمكنة المخصصة للمكتب والمختبر، لتصل إلى وحدات أخرى إذا لم يدافع عنها صوت قوي يتحدث بالنيابة عن الوحدة. فهيئة التدريس وفريق العمل يتوقعون أن يقوم المسؤول الإداري بحماية مصالحهم.

من جهة أخرى، يمكن للدفاع المفرط أن يؤدي إلى بناء إمبراطورية، وحروب طاحنة على السلطة وأنواع أخرى من السخط الذي يفضي إلى نتائج عكسية. وفي أوقات تقليص الموارد، نجد أنه من الضروري في بعض الأحيان أن يشرح المسؤول الإداري لهيئة التدريس؛ لماذا كان على الإدارة الأعلى اتخاذ بعض القرارات غير المحببة. وبكل تأكيد يجب على المسؤول الإداري أن يكون واقعياً في تعامله مع الأجزاء الأخرى للجامعة.

ولكن الرغبة بأن يكون المرء متعاوناً يمكن أن تصبح فخاً. لقد حاولت -كوني رئيس قسم جديد- أن أرى الصورة الكلية وأن أتعاون لما فيه الصالح العام. وعندما طُلِبَ مني تدبير الأمور اعتماداً على عدد ضئيل من الموارد، بذلت جهوداً قوية وبنيّة حسنة لإيجاد طرق للتقليل من احتياجات قسمي، وإبداء براعة كبيرة -حسب اعتقادي- أثناء القيام

بذلك. لكن بعد ذلك ومع قدوم السنة اللاحقة للميزانية قال عميد كليتي إنّنا كنّا نعاني من أزمة مجدداً. وأخذ ميزانية الطوارئ المخفّضة المخصصة للعام الماضي على أنها خطأٌ قاعدي، وسأل أين يمكننا اقتطاع أجزاء من الميزانية لتلبية احتياجات هذه الأزمة الطارئة. وقد أصبح ذلك نغمته القياسية بالنسبة لكل ميزانية سنوية بوصفها طريقةً لتحرير الأموال ووضعها أينما يريد حسب قناعته. وكان الدفاع الوحيد بالتأكيد بأسلوب ثابت على أنه لا توجد طريقة يمكن للقسم القيام عبرها بعمله بوجود عدد ضئيل من الموارد، وفي الحقيقة، هناك حاجة ملّحة لمزيد من الموارد. ولذلك ينبغي على المرء أن يكون متعاوناً، لكن لا يجب عليه إفشاء الأسرار العائلية.

وهذا ينطبق على الحروب الطاحنة على السلطة. فحدود القسم والكلية تمثل تقسيمات عشوائية للمعرفة البشرية، ولا يجب استخدامها لإعاقة التدريس أو البحث الذي قد يتخطى تلك الحدود. ومن جهة أخرى، إذا كان مجال الوحدة رائجاً وناشطاً بصورة خاصة، يجب على التدريس في ذلك المجال أن يبقى فعلاً بأيدي أعضاء هيئة التدريس المؤهلين وفقاً لمقاييس الجامعة للقيام بذلك. وهناك أمثلة متعددة تتبادر إلى الذهن. ففي أحد الأمثلة، لاحظت -كوني رئيساً لقسم اللغة الإنكليزية- أن قوائم الكتاب الجامعي الموضوعة من أجل مقررات تعليمية معيّنة في مادة التاريخ، كانت قد بدأت بضم موضوع الرواية. وكان هذا في وقتٍ كانت فيه مقررات الأدب واسعة الانتشار تماماً داخل ذلك المبنى الجامعي، لكن مقررات التاريخ لم تكن كذلك حيث كان قسم التاريخ يواجه انخفاضاً في نسبة التحاق الطلاب، وكان يواجه إمكانية خسارة المناصب التي تتمتع بها هيئة التدريس أيضاً.

في الواقع، فكّرت قائلاً: إذا كان قسم التاريخ يريد إحياء مقرراته برواية أو اثنتين، فلماذا أعارض؟ يمكن للطلاب الذين صادفوا الروايات في تلك المقررات أن يتشجعوا لاتباع مقرر كامل في الروايات في قسم اللغة الإنكليزية لدينا. وأتى اليوم الموعود، لكنني وجدت أن الكتاب المقرر في قسم التاريخ الموضوع من أجل مقررات تعليمية معيّنة، كان قد تم تأليفه بصورة كاملة من الروايات! عندها قلت لنفسي: إن الكيل قد طفح، وأرسلت ملاحظة بهذا الخصوص إلى رئيس القسم. وقام رئيس القسم -وهو زميل فائق الاحترام

وصديق جيد- بالدفاع عن مزاولة تدريس التاريخ عبر الروايات، لكن في السنة اللاحقة انخفض عدد الروايات في فهرس كتاب التاريخ على نحوٍ مفاجئ.

أمّا أعضاء هيئة التدريس في قسم الهندسة فيفترضون عادةً بأنهم مؤهلون لتدريس أي مادة كانت، بدءاً من الرياضيات إلى التاريخ إلى الإنشاء وصولاً إلى الأدب. وسيقولون لك إنّهم يقرؤون كثيراً وإنّهم مطلّعون على الكتّاب العظماء جميعاً، ولذلك بإمكانهم تدريس أي مقرر في الأدب تقريباً. وردّي على هذا الكلام هو أنني أستخدم الكهرباء والإلكترونيات يومياً، وأشعل المصابيح الكهربائية وأستخدم الحاسوب وأشاهد التلفاز وأتحدث على الهاتف بصورة منتظمة، وحتى إنني أصبحت مشهوراً في تبديل المصابيح المحروقة، وتغيير مفتاح المصابيح الكهربائية المكسور، وتثبيت المفتاح الكهربائي في الجدار. لذلك ووفقاً لطريقتهم بالتفكير، ربما يجب عليّ تدريس الهندسة الكهربائية، وهم يفهمون في كثير من الأحيان ما أقصده ويسلّمون به.

وقد تحدث مشكلات مشابهة في تخصيص الأمكنة. ففي أحد المرات عملت لصالح عميد اعتاد أن يقول إن القسم يشبه الغاز المثالي - الذي يتسرب ليملأ جميع الأمكنة أياً كانت. طبعاً يجب على المسؤول الإداري أن يعمل مع الوحدات الأخرى لتحقيق استخدام منصف وعادل للمكان المتوافر بالضغط عند الضرورة، والمشاركة إذا اقتضت الحاجة. لكن المشكلة هي أن المسؤولين الآخرين قد لا يعملون بمثل روح التعاون هذه. فعندما يُحرم قسم ما من أحد القاعات الضرورية المخصصة للصفوف الدراسية أو المؤتمرات؛ وذلك بهدف إلحاقها بقسم آخر كردهة للطلاب لتناول القهوة في أحد الأبنية القريبة جداً من مركز الطلاب، عندها يكون الوقت قد حان لتقديم اعتراضات بهذا الشأن، وهذا ما قمت به بأسلوب ناجح.

وكما قلت، فإن الحروب الطاحنة من أجل السلطة ليست أموراً جيدة، لكن المسؤول الإداري المتزن سيمارس بعض الحيطة والحذر؛ لتجنيب وحدته التهميش من قبل أشخاص آخرين أقل كفاءة لكن أكثر عدوانية.

هناك ملاحظة أخيرة بشأن التصرّف على أنك مدافعٌ عن الوحدة أمام الإدارة الأعلى. فعند التوجه عبر التسلسل الوظيفي صعوداً للحصول على مزيد من الموارد،

يجب على المسؤول الإداري أن يعير انتباهه إلى طبيعة الشخص الذي ستقدّم إليه المناشدة. باختصار، إن هذا يساعد على معرفة كيفية العزف على الأوتار الصحيحة. سأقدم بعض الأمثلة عن الأوقات التي نجحت فيها هذه الطريقة بالنسبة لي. (شعرت أن الإصغاء كل الوقت سيستغرق وقتاً طويلاً جداً وسيكون محرجاً. وفي أي حال من الأحوال، أنت تريد أن تعرف ما هي الطرق الناجحة. وستتعلم ما هي الطرق التي لا تنجح بنفسك).

عملت، رئيساً لأحد الأقسام، لمدة من الزمن لصالح عميد كان يحب التعامل مع الأزمات. وكان يعدُّ نفسه ماهراً جداً في إدارة الأزمات ويحب أن تكون هناك أزمة ما ليديرها. لكن لسوء الحظ، كانت لديه صفة أخرى وهي الميل لإطلاق أحكام مفاجئة قبل أن تكون لديه الحقائق جميعها، والتشبث بعدها بذلك الحكم الذي أطلقه بغض النظر عن أي معلومات إضافية عكس ذلك. ووفقاً لذلك، عندما كنت أحتاج شيئاً منه، تعلّمت أن أصيغه على هيئة أزمة ما إذا كان هذا ممكناً بأي حال من الأحوال. وكنت أقدّم الأزمة على أنها أزمة خطرة، وأقترح أن الحل الوحيد الممكن هو أحد الحلول التي سيجدها بغيضةً تماماً. وعندما كان يردّ بطريقة سلبية على حلّي «الوحيد الممكن»، كنت أوافقه الرأي على صحة اعتراضه، لأقول بعد ذلك: حسناً، ربما كان ما يمكننا القيام به بدلاً من ذلك هو الطريقة التي كنت أسير بها بالدرجة الأولى. وطبعاً سأكون متردداً بشأن صلاحية ذلك الحل ونجاحه، لكنه سيتجاهل تردّدي ويصرّ على اختيار ذلك الحل البديل. وهنا سأغادر وبحوزتي ما كنت أبتغيه.

وهناك عميد آخر كانت الكلمة المفضلة لديه «الابتكار». وكان متأكداً أننا إذا كنا مبتكرين فقط بما يكفي، فإننا سنتدبّر أمورنا اعتماداً على موارد أقل من الموارد التي كنا نعتقد أننا بحاجة إليها. وأخيراً لّمحت له قائلاً: إن مستشفيات الولاية للأمراض العقلية ملأى بالأشخاص المبتكرين، وفي الواقع كان كثيرٌ منهم هناك لأنهم كانوا مبتكرين إلى حدّ كبير، لكن عدداً قليلاً منهم يجب أن يكون ضمن هيئات التدريس في الجامعات. وبالنتيجة، لم نسمع منه إلاّ قليلاً عن الابتكار وكثيراً عن التحسين، وتلك مسألة أخرى.

وفي وقت آخر، عملت لصالح رئيس جامعة كان يحب تقريع الأشخاص وإفقادهم صوابهم عند البدء بإجراء مقابلة معهم، وذلك عن طريق الإدلاء ببعض التصريحات الصارمة بشأن قسم أو كلية أولئك الأشخاص. وكانت هذه التصريحات صحيحة تماماً في بعض الأحيان، أو صحيحة جزئياً، وفي أحيان أخرى كانت تلفيقاً محضاً. فإذا تفاجَأْت بتصريحه، أو تلعثمت قليلاً، أو اتخذت موقفاً دفاعياً قوياً، فإن الفرص تصبح ضئيلة للحصول على ما كنت تريده منه. لكن إذا تمكنت من العودة بشيء شرعي يفقده صوابه وتوازنه، فمن المؤكد أن تحصل على ما كنت تصبو إليه تقريباً. وعندما تعلّمت ذلك، أجريت بعض المقابلات المثمرة جداً معه.

إن هذه الأمثلة تبدو كمن يمارس الألعاب، وهي كذلك إلى حدّ ما. لكن هناك بعض المسؤولين الإداريين الذين لا يجب على المرء ممارسة الألعاب معهم أبداً. لقد عملت مع عميد كان يتصف بأنه مباشر وصريح لدرجة الفظاظة (والوحشية في بعض الأحيان)، وذكيٌ جداً، ويعرف كليته تمام المعرفة. ولم يكن يحتمل الأغبياء أو الأعذار. أمّا بالنسبة للتعامل معه فقد كانت الطريقة الأفضل بأن تقول إنك ارتكبت خطأً سخيفاً، وأن تشرح كيف ستصحح الخطأ وتتجنّب ارتكابه مجدداً في المستقبل. وإذا كانت وحدتك بحاجة لشيء ما، فمن الأفضل أن تعرض بوضوح الحاجة المحددة من دون مبالغة. وطالما كنت منفتحاً وصريحاً معه، وتعرف عملك، فإنك ستجد العمل معه مرضياً، وسيفعل ما باستطاعته لمساعدتك.

لكن المسؤولين الإداريين لا يتأثرون جميعاً بالمنطق والحقائق المثبتة فقط. وكما اقترحت سابقاً، فإذا طلبت شيئاً ما، من الجيد أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الشخص الذي تطلب منه وأن تصوغ طلبك وفقاً لذلك.

حدود النفوذ

هناك حكمة قديمة تقول: إن المسؤول الإداري في الجامعة يتمتع بنفوذ بقدر النفوذ الذي تعتقد هيئة التدريس أنه يتمتع به. إن هذا ليس صحيحاً. فأغلب المسؤولين الإداريين يتمتعون بنفوذ أقل بكثير مما يظنّه كلٌّ من هيئة التدريس والطلاب حيث

تكون مقدرته على اتخاذ القرارات مقيّدة بالقوانين والأنظمة والسياسات، وبما ستدعمه هيئة التدريس، وبما سيدعمه الطلاب، فضلاً عن الضغط الذي يمارسه أولياء الأمور والخريجون، وما يتعلق بمؤسسات الولاية والضغط من المسؤولين في الولاية والمشرّعين. أثناء الحرب الكورية، سيطرت مجموعة من سجناء الحرب الكوريين الشماليين على معسكر السجن، واحتجزت بعض الرهائن، وبدأت بإجبارهم على تنفيذ مطالبهم جميعها. وأرسل الجيش الأمريكي جنرالاً إلى المعسكر للتعامل مع هذا الوضع. وبعد خوض اجتماع عقيم مع السجناء، أمر قواته بنصب مدافع رشاشة حول محيط المعسكر. وفهم السجناء معنى هذه الحركة واستسلموا بسرعة. لقد كان الجنرال -قبل إرساله لمعالجة هذه الوضع الطارئ- قائداً لمجموعة الطلاب العسكريين المتدربين في جامعة تكساس (Texas A&M University). وعندما سُئل في وقت لاحق عن سرعة الإنجاز التي حسم فيها مشكلة معسكر السجناء، قال: «كان الأمر سهلاً. فالسجناء لم يكن لديهم اتحادٌ للخريجين».

وغالباً ما ينتج نفوذ المسؤول الإداري، كما هو، من إمكانية الوصول إلى المعلومات. فالمسؤول الإداري الفعال يعرف ما يجري في وحدته وفي الجامعة على اتساعها. ومن دون هذه المعلومات، لا يمكن وضع الخطط، ولا يمكن تحديد السياسات بذكاء، ولا يمكن القيام بالعمل اليومي بأسلوب فعّال أيضاً. وعندما يجب الموافقة على قرار ما على مستوى إداري أعلى، أو قبوله من قبل الوحدات الأخرى، فإن هذا يساعد أيضاً على معرفة شيء عن الأفضليات والاحتياجات ونقاط الضعف، وخطط أولئك الأشخاص الذين يجب إقناعهم.

وفقاً للمبدأ الذي يقول إنّه يجب على هيئة التدريس دعم أي قرار شرط أن ينجح، والافتراض الشرعي عموماً بأن من الممكن أن يكون لدى هيئة التدريس اقتراحات مفيدة، تعدُّ الاتصالات الإدارية مع هيئة التدريس أمراً مرغوباً فيه إلى حدّ كبير. وأثناء هذه العملية يجب على المسؤول الإداري المشاركة في المعلومات جميعها، سواء كان هذا ينسجم مع وجهة نظره أم لا. وسيتم اكتشاف التكتّم على بعض التفاصيل المختارة أو تشويه الصورة آجلاً أم عاجلاً. وعندما يحدث مثل هذا الأمر، تكون مصداقية المسؤول الإداري قد دُمرت.

تعدُّ القدرة على إظهار العاطفة، في مناسبات منتقاة بدقة وحذر، نتيجةَ طبيعة متواضعة لمبدأ المحاسبة و الالتزام بإظهار ما هو مطلوب. ففي لحظات الضغط، ولحظات الجدل بكل تأكيد، ينبغي على المسؤول الإداري الجيد أن يبقى هادئاً ومتعقلاً وموضوعياً، على الأقل ظاهرياً. وعموماً، سيسهم مثل هذا الأسلوب في تهدئة الوضع وسيؤدي إلى محادثة عقلانية. لكن في بعض الأحيان يجب على المسؤول الإداري أن يظهر أنه مهتم بقوة بالقضية المطروحة. اسمحوا لي أن أقدّم مثالاً من خبرتي الشخصية.

بعد سنوات من الإهمال أو الجهل البسيط، ظهرت محاولة قوية ولو أنها أتت متأخرة في العديد من الجامعات لاستقطاب المزيد من الطلاب من الأقليات المحرومة، ولاسيما الأمريكيين من أصل إفريقي والأمريكيين من أصل إسباني والأمريكيين الأصليين. وقد شعرت بقوة أن هذه المحاولة كانت محاولة مهمة، وأشركت نفسي بالعمل مع مجموعات الطلاب من الأقليات ضمن مدينتنا الجامعية؛ بغية ضم المزيد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من الأقليات، ولتقديم المشورة والدعم عند وصولهم إلى الجامعة. وبالنتيجة، حضرت عديداً من الاجتماعات بين ممثلي مجموعات الطلاب من الأقليات والإدارة العليا في الجامعة. وفي أغلب الأحيان لم أكن في موقع يسمح لي باتخاذ أي قرار من القرارات التي كان ينشدها الطلاب، ولذلك لم أكن قادراً إلاّ على اتخاذ موقف حيادي من النقاشات ومراقبة تقدمهم.

ولاحظت أن الطلاب قد أضفوا إلى النقاش حماسة جديرة بالاهتمام، لكن المسؤولين ونواب الرئيس بقيوا هادئين على وتيرة واحدة وغير متحيزين على ما يبدو. وعلاوة على ذلك، استمر المسؤولين الإداريون بالحديث بلغة إدارية، وهي لغة لم يفهمها الطلاب بصورة كاملة. وكانت النتيجة بأن قدم الطلاب أفكارهم وشكواهم، وحاول المسؤولون الإداريون الاستجابة لهم بطريقة بنّاءة، لكن الطلاب لم يسمعوا هذه الردود إلاّ على أنها كلامٌ بيروقراطي مخادع. وفي أغلب الأحيان كانوا يغادرون الاجتماعات وهم أكثر غضباً مما كانوا عليه عند قدومهم لحضور تلك الاجتماعات.

وكان من حسن حظي أن أكسب في نهاية المطاف بعض درجات القبول والثقة من هؤلاء الطلاب (بقدر ما استطعت أن أتمناه «كوني شخصاً أبيض متوسط العمر»). وبدأت بتفحّص الطريقة التي كسبت فيها القبول الذي لم يحظ به المسؤولون الإداريون

الأعلى، وقد شاركني بعضهم همومي بكل صدق. كان هناك، حسب اعتقادي، عاملان اثنان مهمان لشرح الفرق بين الحالتين. أولاً، حاولت التواصل مع الطلاب بلغة بسيطة بعيدة عن اللغة الإدارية. وأعتقد أنهم غالباً ما كانوا يفهمون ما أقصده. ثانياً، كنت أتعاطف معهم في بعض الأحيان فيما يتعلق بتأييدي لآرائهم، وبالردّ في بعض الأحيان على هجومهم عليّ على حدّ سواء (كان الممارسة القياسية في وقت مبكّر من تلك المدة الزمنية «تطبيق أسلوب الهجوم والاستنكار» على أي مسؤول إداري لمعرفة أي نوع من الترويع والتخويف ستؤدي إليه). لكن عندما هاجموني بأسلوب غير معقول، رددت عليهم بأسلوب ودّي ومفعم بالحماس. أعتقد أن الطلاب قد أحسّوا بعد ذلك بأنني كنت أقول لهم ما يجول في خاطري وأُظهر لهم ما شعرت به، وأنني لم أكن أحاول أن أبهم القضية التي كنا نناقشها أو أتفاداها. كانوا يرون شخصاً حقيقياً يبدي ردّ فعل صادق وقد قبلوا بردّ الفعل كما هو واحترموه.

وفي مناسبة أخرى لا تتعلق بطلابٍ من الأقليات، أثبت أسلوب إظهار الغضب وحتى التحدث إليهم بصوت مرتفع بأنه أسلوب مفيد. جاءت إليّ سيدة من هيئة التدريس في قسمي؛ لمناقشة موضوع طالب كان يشّوش حصتها الدراسية إلى درجة أنها شعرت بأنها مهددة جسدياً من قبل هذا الطالب. سألتها إذا كانت تعتقد أن بإمكانها جلب ذلك الطالب لرؤيتي. وقامت بذلك بالفعل. وعندما أتى الطالب إلى مكتبي، وجدت أنه متعجرف وموله بالقتال. وعندما حاولت مناقشة المشكلة معه، أجابني بوابلٍ من الكلمات الدنيئة والقذرة. وعندما وصلت المحادثة الهادئة إلى طريق مسدود، أغلقت باب مكتبي وواصلت الردّ على كلماته الدنيئة والقذرة بكلمات مشابهة، وعندما رفع صوته، رفعت صوتي أيضاً. وبعد عدة دقائق من هذه المباراة للصراخ البذيء والفاحش، سكت فجأةً، وجلس (بعد أن بقي واقفاً حتى تلك اللحظة)، وقال بهدوء: «لم أكن أعرف أن الأساتذة يعرفون كلمات كتلك التي قلتها». أكّدت له بأنني عملت في شبابي بحصاد القمح وخدمت في الجيش، وأنني تعلمت على الأرجح عدداً كبيراً من الكلمات أكثر مما كان يعرفه. وبعد ذلك خضنا نقاشاً هادئاً لمشكلته مع الصف الدراسي، وأنهينا النقاش بوعده لي بالذهاب إلى مركز الاستشارة طلباً للمساعدة. وبعد يومين اثنين، تلقيت اتصالاً هاتفياً من أحد المستشارين في المركز. سألني قائلاً: «ما الذي فعلته لذلك الشخص؟» كان

المركز يحاول إقناعه بالمجيء إليه طوال الفصل الدراسي، وها قد دخل إلى المركز أخيراً. قال المستشار: «إنه يعتقد أنك أفضل شخص في هذه المدينة الجامعية». أجبت قائلاً: «لقد عرفت فقط اللغة الملائمة التي يفهمها»، وبعدها تركت الموضوع عند ذلك الحدّ.

ولا يسعني إلاّ أن أضيف بأنني كنت أفقد أعصابي أحياناً في الوقت الذي كان ينبغي عليّ عدم القيام بذلك، وكنت أجعل الوضع السيئ أكثر سوءاً بدلاً من جعله أفضل. إن معرفة الوقت المناسب لإظهار العواطف، وعدم إظهارها، يتطلب محاكمة عقلية، لكن إصدار الحكم في الوقت المناسب يمكن أن يكون مفيداً.

يمكن لكل هذا أن يبدو تصرفاً أنانياً ومخادعاً، لكن المقصود منه ألاّ يبدو هكذا لأن الإدارة تعتمد بصورة كبيرة على الاتصالات الناجحة. فعندما نحاول التواصل بفعالية، يجب علينا ألاّ نأخذ بعين الاعتبار ما نقوله فقط، وإنما ما يسمعه الشخص الآخر أيضاً. نحن بحاجة لنبحث دوماً عن كلٍ من اللغة المناسبة والأسلوب المناسب للإفصاح عمّا لدينا، حتى يتمكن الشخص الذي نحاول التواصل معه من فهم الرسالة التي نحاول نقلها. وتلك المهمة لا تعدُّ مهمةً سهلة دوماً.

مهارات متواضعة للاستمرارية

إن المسؤول الإداري الخبير سيطوّر بعض تقنيات الاستمرارية في العمل وهي ليست تقنيات درامية، لكنها قد تتسبب بإيجاد الفرق بين أن تعمل بأسلوب فعال، أو أن تكون منهكاً في العمل. بإمكاني أن أعرض ثلاث أفكار مشابهة كانت قد جنّبتني الوقوع في كثير من المشكلات على امتداد السنين. إن الفكرة الأولى هي عبارة عن معيار قديم:

قانون برايانت الخامس في الإدارة الأكاديمية

لا تتعامل مع الورقة نفسها مرتين أبداً.

طبعاً هذا مستحيل في كثير من الأحيان، لكن يجب أن يبقى المبدأ راسخاً في ذهن المسؤول الإداري. وهذا يعني على نحوٍ أساسي أنه حالما تحظى إحدى المشكلات أو المهام

بانتباهك (أي ما أن تقرأ الرسالة أو المذكرة أو حالما تتلقى الاتصال الهاتفي)، يجب عليك أن تتعامل معها. وبما أنك أمضيت الوقت وأنت تقرأها أو تستمتع إليها فلا تضعها جانباً؛ لأنه يجب عليك أن تلتقطها وتقرأها مجدداً في وقت لاحق. تعامل معها، ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.

طبعاً إن ذلك ليس ممكناً دوماً. فقد تكون هناك حاجة لاستشارة الآخرين، وجمع المعلومات، وإجراء المفاوضات. لكن الفكرة سليمة بحدّ ذاتها. إيّاك أن تضع إحدى القضايا جانباً لأنها قضية صعبة أو كريهة، لأنها ستظهر أمامك فجأةً على نحوٍ متكرر. لذلك وفّر الوقت عن طريق التعامل معها فوراً من دون إبطاء.

أمّا المهارة الثانية من المهارات المتواضعة للاستمرارية فهي:

قانون برايانت السادس في الإدارة الأكاديمية

لا ترسل رسالةً أو مذكرة كنت قد كتبتها وأنت غاضب

في بعض الأحيان تصلك رسالة أو مذكرة، أو يمكن أن يكون لديك اجتماع أو محادثة تسبب لك الإزعاج بالفعل. وتجلس وراء مكتبك متقداً غيظاً ومجروح الفؤاد. وتستدير بكرسيك باتجاه جهاز الحاسوب لديك لتكتب رسالة أو مذكرة توبّخ فيها مَن أساء إليك، بكلمات غير محددة، مفنّداً نقاط قضيتك جميعها بمنطق يأتي على الأخضر واليابس. هذا جيد إلى الآن فقد قمت بترتيب أفكارك عن الموضوع، ونفّست عن مشاعرك المكبوتة إلى حدّ كبير في هذه العملية. الآن ضع الرسالة في دُرْج مكتبك وانسَ أمرها لمدة من الزمن. وبعد يومين اثنين قد ترغب بإخراجها وقراءتها مجدداً، وإعادة صياغة نقاشك بكلمات أكثر اعتدالاً واسترضاءً. أو يمكنك تمزيقها فقط ونسيانها. لكن لا ترسل تلك الرسالة الأولى؛ لأنها كانت مجرّد مداواة لك، ولم تكن وسيلة اتصال فعّالة في تلك القضية.

قانون برايانت السابع في الإدارة الأكاديمية

انظر بدقة وحذر إلى كل ورقة تخرج من مكتبك وعليها توقيعك.

يبدو هذا واضحاً، لكنه سهل النسيان في بعض الأحيان. فأنت منشغل إلى حدّ خانق، ولديك مسائل أخرى تتطلّب اهتمامك وانتباهك. وهناك كومة من الرسائل

بانتظار توقيعك وهذه أساليب اتصال روتينية. ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث في هذه الأساليب؟ فأنت تقلّب الرسائل المكدّسة وتوقّع عليها في المكان المخصص لتوقيعك، وتكتب اسمك على كل رسالة وتلتفت لمتابعة المسائل الأخرى. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ارتكاب أخطاء محرجة.

وهنا أذكر مثالين اثنين عن الطريقة التي يمكن أن يحدث فيها مثل هذا الخطأ. المثال الأول هو الخطأ الذي ارتكبته أنا شخصياً، والثاني ارتكبه شخص آخر كان ينبغي عليه أيضاً معرفة الأمور على نحوٍ أفضل.

بالنسبة لما حصل معي، كان هناك عدد كبير من الرسائل العادية للطلاب المحتملين. وكان قد تم إدخال النص المعتاد إلى الحاسوب مع قائمة تضم الأسماء والعناوين التي سيتم إرسال الرسائل الفردية إليها. أردت توقيع كل رسالة تعبيراً بعض الشيء –على الأقل– عن الاهتمام الشخصي بأساليب الاتصالات. وبدت كومة الرسائل على مكتبي وكأنها بانتظار توقيعي. قرأت الرسالة الموجودة على رأس الكومة لأتأكد من أنها كانت صحيحة، وبالفعل كانت كذلك. وكانت الرسائل جميعها قد تمت طباعتها في جلسة واحدة بواسطة حاسوب واحد. لذلك إذا كانت الرسالة الموجودة على رأس الكومة صحيحة، فإن الرسائل المتبقية جميعها يجب أن تكون صحيحة أيضاً، أليس كذلك؟ لا لأن الإجابة خاطئة في هذه الحالة.

قلّبت الرسائل التي ظهر عليها مكان التوقيع، ووقعت كل رسالة تلبية للواجب، وأرسلت جميع الرسائل في طريقها. وبعد عدّة أيام كان في مكتبي عضو هيئة تدريس وهو غاضب وفي يده إحدى الرسائل، وكان يريد أن يعرف ما إذا كنت قد فقدت صوابي. وأراني رسالةً تلقاها أحد طلابه المحتملين. كان العنوان صحيحاً وكانت الفقرة الاستهلالية صحيحة. لكن الجزء الأوسط من الرسالة كان عبارة عن كلام مبهم. فبطريقة أو بأخرى، كان الحاسوب قد أنتج عدداً من هذه الرسائل المعيبة على الرغم من أن أول عشرين ورقة تقريباً كانت كاملة. لم أكن بحاجة لقراءة كل رسالة على نحوٍ مفصّل وتصحيحها، لكنني لو ألقيت نظرة على كل رسالة عند توقيعها لكان بإمكاني الانتباه إلى الخطأ. ولأنني لم أفعل ذلك، فقد بدوت –وشعرت– بأنني أحمق جداً.

ظهر مثال آخر منذ عهد قريب جداً عن الحاجة لهذا القانون السابع. استلمت رسالةً من مدير مطبعة جامعية تتعلق بنشر مقترح كنت قد أرسلته إليه. وكانت غربلة عديد من الحقائق المتعلقة بمقترحي توحي بأنه لم يكن معنياً بصورة مباشرة بهذه المسألة، وبأنه كان يكتب إلي استناداً إلى ما أخبره به شخص آخر، ومن الجائز أن يكون قد أساء الفهم. يمكن أن يحدث مثل هذا الأمر في مكتب كثير الأشغال والأعمال. لكن الأمر الذي أثار انتباهي وحس الفكاهة لدي جاء متأخراً في تلك الرسالة، عندما حاول المدير على ما يبدو الإشارة إلى كتابي (الذي لم أرسله له). فبدلاً من كلمة «كتاب»، ورد في الرسالة كلمة «مقلّم الأظافر». لا يمكنني إلاّ أن أخمّن من أين أتت تلك الكلمة. ربما كان في ذهن السكرتيرة شيئٌ آخر بدلاً من رسالة المدير. في أي حال من الأحوال، كان من الممكن تلافي المشكلة عبر نظرة سريعة على الرسالة قبل أن يوقعها المدير.

وضع القوانين

يتمتع الأكاديميون عموماً برأي سلبي عن القوانين، خصوصاً لأن هذه القوانين تنطبق عليهم. وطبعاً ينبغي على أي شخص آخر أن يمتثل للقوانين. وسيؤيد بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض الطلاب غياب الأنظمة والقوانين، وسيتطلعون بسرور إلى الفوضى التي ستتبع ذلك. لكن عندما تنطفئ الأنوار أو عندما يتوقف المكيف عن العمل في يوم حار، أو عندما لا تكون هناك تدفئة في يوم بارد، فإنهم سيتساءلون لماذا لا يقوم «أولئك الأشخاص» بعملهم معاً ويفعلون ما يفترض القيام به؟ إن كل هذا يعتمد على ثور مَن الذي تلقى النطح. يمكن للكلام النظري أن يشكّل بعض المشاهد الجميلة، ولكن العالم الحقيقي (شريطة أن تفترض أن هناك عالماً حقيقياً في مكان ما) قد يرفض التماشي مع مثل هذه الأمور.

بالنسبة لإنشاء السياسات والإجراءات والمتطلبات (القوانين جميعها التي تحمل أسماء أخرى)، يفضل أغلب المسؤولين الإداريين أن يكونوا ديمقراطيين قدر المستطاع، على الأقل على مستوى هيئة التدريس. وهناك دوماً عوائق الاعتماد الخارجي، والتمويل، وما سيقرّه مجلس الإدارة الرشيدة في المؤسسة، لكن يجب أن يُطلب من هيئة التدريس –ضمن تلك الحدود العريضة عادةً– المشاركة في هذه العملية قدر الإمكان.

يواجه المرء في هذه العملية تناقضاً لافتاً للنظر. فمن جهة سيصرّ أعضاء هيئة التدريس دوماً وفي أغلب الأحيان على أن أصواتهم يجب أن تُسمع في إدارة الجامعة. ويجب أن يتم اتخاذ القرارات جميعها بأسلوب ديمقراطي عن طريق هيئة التدريس. وذلك سيكون الموقف النظري، أمّا عملياً فالمرء يواجه قصة مختلفة. إن أعضاء هيئة التدريس يأسفون تقليدياً للخدمة ضمن اللجان أو المجالس. فهم لا وقت لديهم -كما يقولون- لمثل هذا الروتين البيروقراطي والإزعاج. وإذا تركتهم وشأنهم فإنهم سيتوسلون للقيام بتدريسهم وبحثهم. ويواجه المرء ردود أفعال مشابهة من الطلاب الذين يعتقدون بأنه يجب أن يكون هناك صوت طالب ضمن كل مجموعة لصناعة القرار، لكن هذا الطالب لا يمكنه عادةً أن يجد متسعاً من الوقت لحضور الاجتماعات، أو لكي يصبح ملمّاً بالقضايا.

إذا لم تكن الديمقراطية ديمقراطية حقيقية ومؤثّرة فإنها ستكون إحدى صيغ الإدارة الرشيدة التي تتطلّب كثيراً من العمل. وهكذا ربما تصبح الجامعة عالماً مصغراً للشعب كله. فإذا أردنا بصدق أن نحكم أنفسنا، يجب علينا أن نكون راغبين بتخصيص الوقت والجهد للقيام بذلك -ولن أقول بحكمة لأن ذلك كثير جداً لكي نتوقعه- لكن بإحساس وبمسؤولية على الأقل.

الالتزام بالقوانين

حالما توضع القوانين، ينبغي على المسؤول الإداري الامتثال لهذه القوانين. وهنا يواجه المرء مفارقة غريبة مجدداً بين النظرية والتطبيق. فعلى سبيل المثال، إذا أقرّ مجلس الدراسات العليا المؤلف من الأعضاء المنتخبين من هيئة تدريس عمادة الدراسات العليا، شروطاً معيّنة من أجل القبول في الدراسات العليا، يجب على عميد كلية الدراسات العليا تطبيق تلك المعايير على مقدّمي طلبات القبول. وفي كثير من الأحيان يتمتع العميد بالسلطة لإجراء استثناءات خارج نطاق مثل هذه القوانين، لكن يجب أن تكون هذه الاستثناءات معدودة، ويجب أن تكون في حالات تلبّي جوهر الشرط المطلوب، لكن ظروف الفرد الخاصة قد لا تلبّي رسالة الشروط المطلوبة. إن الغاية الكليّة لشروط القبول هي أنه لا ينبغي قبول إلاّ أولئك الطلاب الذين لديهم احتمال معقول لتحقيق النجاح الأكاديمي. ومع ذلك فإن بعض أعضاء هيئة التدريس في الدراسات العليا الذين وضعوا

تلك الشروط سيُطالبون بتجاهل تلك القوانين. أمّا بالنسبة لأحد الطلاب المقربين، أو قريب لأحد الأصدقاء، أو زوجة أحد أعضاء هيئة التدريس، أو لمجرد وجود «شاب مهذّب بالفعل»، فيُطلب من العميد الموافقة على قبوله حتى وإن كان المتقدّم غير مؤهل بطريقة واضحة. وهكذا متقدم - إذا تم قبوله فإنه من المحتمل أنه سيتخرج بمستوى منخفض أو سيحقق إخفاقاً مؤلماً في أقرب فرصة ممكنة. ومن المرجح جداً أن يفشل المتقدمون للدراسات العليا ممن حصلوا على شهادة جامعية من كليّة غير معتمدة، أمّا الطلاب الأجانب من مناطق معيّنة في العالم فيمكن أن يتحدثوا اللغة الإنكليزية بطلاقة، لكنهم يقرؤونها بصعوبة كبيرة جداً ولا يكونون قادرين على كتابتها أبداً. وقد يصرّ عضو هيئة التدريس المشرف على أن مجموع الدرجات المنخفض (أو غير الموجود بصورة كاملة) في اختبارات اللغة الإنكليزية بوصفها لغة ثانية لا معنى له («تحدثت إليه عبر الهاتف وكانت لغته رائعة!»)، لكن مثل هذا الطالب -إن تم قبوله- فإنه متجه إلى الإخفاق لا محالة.

إذاً ما الخطأ بوجود شهادة جامعية حصل عليها الطالب بسهولة أو بصورة عرضية رخيصة؟ لماذا لا نعدّل الأمور قليلاً ونجعل الطالب الأضعف يغيب عن بعض الدروس؟ ماذا سيكلّف ذلك؟ سيكلّف كثيراً جداً. فأغلبية الطلاب في أكثر الجامعات يحصلون على شهادات محترمة، ويحققون معايير معقولة مستوىً جيداً من التطور الفكري والمعرفة في مجال اختصاصهم الرئيسي. وعندما يحصلون على شهاداتهم تكون الجامعة قد منحتهم ختم موافقتها. وبحصولهم على تلك الشهادة، يحمل الخريجون معهم سمعة الجامعة التي تخرّجوا منها أينما ذهبوا. وإذا قامت الجامعة بمنح ختمها لطالب غير مؤهل عن طريق إعطائه شهادة سهلة المنال، فإن هذا يقلّل من قيمة أي شهادة أخرى تم منحها للطالب. إن هذا أمر جائر بالنسبة للطلاب جميعاً الذين عملوا بجدّ وحققوا مقاييس عالية وحصلوا على شهادات شرعية قانونية. عندما رحبت -كوني عميداً لإحدى الكليات- بالطلاب الجدد في مرحلة الدراسات العليا مع بداية العام الدراسي، أخبرتهم بأنه يجب عليهم الارتقاء بمستواهم لتلبية المعايير العالية، بحيث يمكنهم الحصول على شهادة تدل على أنهم قاموا بإنجازات حقيقية، ويمكنهم أن يفخروا بها. نحن ندين بذلك لطلابنا الجيدين جميعاً. وندين بذلك أيضاً لسمعة كليّتنا وللمسؤوليات التي منحنا إياها المجتمع.

وبإضافة عملية على هذه المسألة، فقد تعلّمت بسرعة أن ترويج الإشاعات أمر سريع وفعال جداً بين الطلاب، ولا سيّما طلاب الدراسات العليا، والأجانب بصورة رئيسية. وبعد ذلك بمدة قصيرة تم إقناعي بالتساهل في أحد الشروط من أجل طالب دراسات عليا أجنبي أو التنازل عنها، ولكن مكتبي كان سيمتلئ بغيره من طلاب الدراسات العليا الأجانب (بصحبة أعضاء من عائلاتهم في كثير من الأحيان) للمطالبة بتساهل مشابه بالنسبة لشروط القبول الأساسية. وحتماً سيكون نقاشهم كالآتي «إذا تنازلت عن ذلك الشرط الأساسي من أجل ____، فلن يكون من العدل ألّا تقوم بالشيء نفسه من أجلي!»؛ ولذلك تعلّمت بسرعة أن أكون متأكداً تماماً من أن أي تساهل فردي في الشروط الأساسية أو تنازل عنها يمكن أن أمنحه، وكان ذلك بالاستناد إلى ظروف خاصة واضحة ومثبتة ولا لبس فيها.

لقد وجد بعض أعضاء هيئة التدريس؛ الذين يسعون وراء الحصول على تنازلات في الشروط الأساسية من أجل طلابهم المفضلين، أن هذه النقاشات ليست مقنعة. في تلك الحالة، كان ردّي عليهم بأنني لست مَن وضع تلك الشروط الأساسية للقبول. لقد تم وضعها من قبل مجلس الدراسات العليا المؤلف من ممثلين منتخبين من هيئة التدريس. فإذا شعر عضو هيئة التدريس المشتكي بأن الشروط كانت صارمة جداً، أو كانت غير مناسبة بطريقة أو بأخرى، يجب إحالة المسألة ورفعها إلى المجلس مع أحد الممثلين، وسيُطلب من المجلس دراستها. وكان النقاش ينتهي دوماً عند تلك النقطة. إن أغلب أعضاء هيئة التدريس يريدون وجود عملية ديمقراطية نظرياً، لكن عملياً فتجد أنهم سيرغبون بسرعة السلطة المطلقة وفعاليتها عندما يصبّ العمل في مصلحتهم.

يمكن أن تظهر هذه المعايير المزدوجة فيما يتعلق بمسائل هيئة التدريس إضافةً إلى مسائل الطلاب. على سبيل المثال، أوكلت -أثناء عملي رئيساً لأحد الأقسام- مهمة تدريس مقرر الإنشاء في السنة الأولى لأحد الأساتذة البارزين، لكنه غضب وأصبح عدائياً جداً. وكان يريد أن يعرف ما هو معنى تكليفه بهذه المهمة؟ ذكّرته بأن اللجنة التنفيذية في القسم قد صوّتت بالإجماع على السياسة، التي تقضي بأنه يجب تكليف

أعضاء هيئة التدريس جميعاً، بمن فيهم الأساتذة البارزون، بتدريس مادة الإنشاء للسنة الأولى بانتظام حسب دور كل منهم. وذكّرته أيضاً بأنه كان عضواً في اللجنة التنفيذية تلك وقد صوّت لصالح تلك السياسة. لكن ردّه أوضح مجدداً تلك المعايير المزدوجة. قال إنّه وافق على تلك السياسة، لكنه لم يكن يعتقد بأنها ستُطبّق على رجل بمكانته! إننا نواجه مجدداً الفكرة التي تقول: إنّ القوانين قد وُضعت من أجل شخص آخر، لكن ليس من أجلي. لكن على الرغم من الصداقات الخاصة والاعتبارات الشخصية الأخرى، يجب أن توضع القوانين من أجل الجميع، وإلا فإنك ستواجه حالات من الامتعاض والغيرة والتعاسة. وسيخسر زملاؤك ثقتهم بحكمك ونزاهتك، ولن تكون قادراً في نهاية المطاف على العمل بصورة فعّالة بوصفك مسؤولا إدارياً، وطبعاً سيُطلب منك باستمرار القيام بالاستثناءات.

قانون برايانت الثامن في الإدارة الأكاديمية

إذا كان هناك قانون لا يجب أن ينطبق عليك، فيجب - على الأرجح - ألا ينطبق على أي شخص آخر.



4 القيام بالعمل: الموظفون والطلاب

إن العين الجسمانية، وهي العضو المخصص لإدراك الأجسام المادية، تعدُّ هبة من الطبيعة، أمّا عين العقل التي هدفها رؤية الحقيقة، فهي زبدة الانضباط والمثابرة.

–جون هنري كاردينال نيومان John Henry Cardinal Newman

هناك دعابة قديمة عن العميد الجديد الذي يزايد مودعاً سلفه. سأل العميد الجديد ما إذا كان لدى العميد الراحل أي نصيحة جيدة ليقدمها له. قال العميد الراحل: نعم، وكان قد أعدّ ظرفين اثنين وتركهما في درج مكتب العميد الجديد.

قال «ستلاحظ أن الظرفين يحملان رقم واحد واثنين. لكن لا تفتحهما إلاّ إذا وجدت نفسك في أزمة حقيقية ولا يوجد لها أي حلّ جيد. عندما يحصل ذلك –وسيحدث حتماً– افتح الظرف الذي يحمل الرقم واحد ونفّذ التعليمات المكتوبة».

قال العميد الجديد: «شكراً، لكن ماذا عن الظرف الذي يحمل الرقم اثنين؟»

قال له: «اتبع الخطوات نفسها التي قمت بها بالنسبة للظرف الأول. وانتظر حصول أزمتك الثانية المستحيلة الحل، وبعدها افتح الظرف واتبع التعليمات الموجودة فيه».

وجد العميد الجديد كلا الظرفين واحتفظ بهما مغلقين بإحكام حتى قدوم ذلك اليوم، الذي يجد نفسه فيه في مأزق صعب لا يوجد له أي حل جيد. وعندما أتى اليوم الموعود، فتح الظرف الأول وهو يتذكّر توجيهات سلفه ليجد ورقة واحدة كُتب عليها «ألق اللوم عليّ».

تصرّف العميد الجديد وفقاً للتعليمات التي تلقّاها، وأعفى نفسه من الفوضى التي وقع فيها، وتابع عمل كليّته بسعادة. وبعد ذلك بمدة زمنية معقولة واجه مجدداً مشكلة لا حل لها، وأخيراً فتح الظرف الثاني متعلقاً بخيوط الأمل. لكنه وجد ضمن الظرف ورقة كُتب عليها ثلاث كلمات «جهّز ظرفين اثنين».

إن مثل هذه المشكلات ليست مستغربة بالنسبة للمديرين الإداريين في البيئة الأكاديمية، لكن الانتباه إلى الأشخاص الذين يعمل معهم الفرد يمكن أن يؤجّل يوم الحساب هذا، هذا إن لم يُلغه تماماً. وهذا يستحق المحاولة بكل تأكيد.

العمل مع فريق العمل

يعدُّ فريق العمل جزءاً حيوياً من الجامعة التي يشرف عليها عادةً كلٌّ من هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين، ويضم فريق العمل: السكرتارية والكتّاب والمحررين والمبرمجين وموظفي الصيانة وما إلى ذلك، ولا يمكن للجامعة أن تعمل من دونهم. ويجب على المسؤول الإداري الحكيم ألّا يكون مدركاً لهذا الأمر فقط، وإنما يجب عليه أن يفسح المجال لفريق العمل ليعرفوا معنى ذلك الإدراك. وإذا أراد فريق الموظفين العمل معك ومساعدتك، فإن حياتك ستكون ممتعة أكثر بكثير مما قد يكون عليه الوضع، إن لم يهتموا لأمرك أو إذا كانوا عدائيين جداً معك. اسمحوا لي بتقديم مثال واحد.

عملت في إحدى المرات لصالح أحد معاهد التقنية، مع قسم كان يركّز بأكمله على البحث التطبيقي. وكان ذلك القسم كثيراً ما يطلب تصميم وبنية تجهيزات متخصصة جداً، وكان بعضها مختلفاً عن أي شيء تمّ تركيبه من قبل. وكانت بعض هذه التجهيزات التجريبية معقداً جداً ويجب تشغيله بدقة بالغة.

وبغية تلبية الحاجة للتجهيزات الخاصة من هذا القبيل، كان لدى القسم ورشاته الخاصة، بما فيها ورشة الإنشاءات الميكانيكية. وكان الرجال الذين يعملون في هذه الورشات عمالاً ماهرين جداً. وكان لدى ورشة الإنشاءات الميكانيكية على وجه الخصوص خبيران اثنان في صناعة القوالب والأدوات. وقد حظيت بعدّة فرص لمراقبة مهندسي

القسم وعملائه وهم يتبادلون أطراف الحديث مع هؤلاء الرجال. وكان هناك رأيان متعارضان في تلك النقاشات.

فالعلماء والمهندسون الأكثر تكبّراً كانوا يعرضون على الميكانيكيين خططاً تفصيلية، ويفرضون عليهم اتباع تلك الخطط بحذافيرها ودون أي سؤال. ومن جهة أخرى، كان العلماء والمهندسون؛ الذين يكنّون احتراماً كبيراً لمهارات صنّاع القوالب والأدوات، واحتراماً شخصياً للرجلين اللذين يعملان على إدارة الورشة، يفضلون مراجعة الخطط معهم والاستماع إلى مقترحاتهم. وكان الفرق في النتائج التي ظهرت عن طريق اتباع هاتين الطريقتين فرقاً واضحاً بالنسبة لمراقب خارجي.

إن التصميم الأولي لأحد الأجهزة المعقدة التي لم تُصنع من قبل لن يكون خالياً من العيوب بكل تأكيد، وكثيراً ما سيكتشف الميكانيكي الماهر بعض هذه العيوب في الخطط الموضوعة أو كلها. أمّا التعديلات التي أجريت على الخطة، قبل بدء التصنيع الفعلي، فبإمكانها توفير كثير من الوقت والنفقات، لكن عندما أوعز العلماء والمهندسون المتكبرون للميكانيكيين باتباع الخطط كما رُسمت، نفذها الميكانيكيون حرفياً. ولو رأوا عيوباً في التصميم من شأنها أن تحول دون تشغيل الجهاز، فإنهم لن يقولوا أي شيء، وكانوا يعملون على اتباع التعليمات ببساطة؛ لأنه ما من أحد سألهم عن رأيهم. وطبعاً كانت النتيجة عبارة عن مماطلات رئيسية بالمشروع ونفقات إضافية كبيرة. إن ما حدث يمكن تسميته إلى حدّ بعيد جداً «بالطاعة المؤذية»، على الرغم من أن الاقتراحات ذات البنيّة الحسنة كانت تُرفض بكل بساطة في بعض الأحيان.

أمّا بالنسبة للعلماء والمهندسين الذين طلبوا من الميكانيكيين الاشتراك والتعاون معهم من أجل وضع التصميم، بدلاً من الامتثال للتوجيهات فقط، فقد جرت المشروعات الخاصة بهم بسلاسة كبيرة جداً. وقد تمّ تلافي كثيرٍ من الخلل في التصاميم أثناء مرحلة التخطيط، وفي بعض الأحيان كان يتم تصحيح العيوب الأخرى بسرعة أثناء عملية التصنيع والإنشاء. وإذا كان أحد الأجهزة ما يزال لا يعمل كما ينبغي بعد الانتهاء من تركيبه، فإن الميكانيكيين يهتمون به لإجراء التعديلات، ويقومون بالعمل بسرعة كبيرة وببراعة جديرة بالاهتمام.

كانت النتيجة اللافتة للنظر بالنسبة لهذا الوضع الذي بدا واضحاً جداً أثناء المشاهدة، هي أن الأشخاص المتكبرين ألقوا بمسؤولية مشكلاتهم على عدم أهلية ورشة الإنشاءات الميكانيكية، وأصبحوا مستبدّين ومتطلبين أكثر من قبل. لكن المتعاونين أصبحوا يتسمون بالمزيد المزيد من الاحترام بسبب مشاطرتهم للرأي مع الميكانيكيين، واستشارتهم بكل معنى الكلمة في أي وقت كان. وببساطة توسّعت الفجوة بين هاتين الطريقتين.

لقد كان الجزء الأكبر من عملي مع فريق العمل من موظفي المكاتب - السكرتارية والكتّاب والمحررين. فهؤلاء الأشخاص بإمكانهم أن يصنعوا الفرق كل الفرق في الطريقة التي يعمل وفقاً لها المكتب الإداري. وسيكون المسؤول الإداري الذكي بحاجة لكفاءة العاملين في المكتب ومسؤوليتهم، لكن عليه بالمقابل أن يحاول جاهداً إبقاءهم سعداء ومنحهم إحساساً بالفخر بأهمية العمل الذي يقومون به. فقد يكون صوت العاملين في المكتب أول صوت في الجامعة يسمعه عامة الناس والطلاب المحتملون وأولياء أمورهم. وإذا كان الردّ لطيفاً ومساعداً ويقدّم معرفة واسعة، فإن كلاً من الجامعة والجمهور سيحصدون الفوائد. أمّا إذا كان الردّ لا مبالياً و/أو مفتقراً للمعرفة الواسعة، فإنه سيلحق الإساءة بكل منهما. والإساءة للجامعة تعني الإساءة لاستقرار المناصب في الجامعة. إن هذه حقيقة يجب إيضاحها للعاملين، ولهيئة التدريس وللمديرين الإداريين جميعهم.

إنني أؤكد للعاملين في مكتبي دوماً أنه يجب عليهم أن يكونوا سريعي الاستجابة بأسلوب لا يخطئ، وأن يكونوا دمثي الأخلاق ومتعاونين مع الجميع ممن كانوا يتصلون بالمكتب أو يأتون إليه. لكن لسوء الحظ كان من الصعب في بعض الأحيان الحفاظ على هذا المعيار. فإذا كان لدى إحدى الجامعات معايير أكاديمية وحاولت بصدق الحفاظ عليها، سيكون مكتب القسم أو مكتب العميد مضطراً في بعض الأحيان لنقل أخبار سيئة لمقدمي الطلبات وللطلاب: مثل رفض القبول أو الاختبار الأكاديمي أو الطرد الأكاديمي أو الأعمال الانضباطية من مختلف الأنواع، أو التأخير في إصدار المواعيد المحددة الضرورية أو عدم الإيفاء بمتطلبات التخرّج حتى الآن. وربما يكون المتقدمون والطلاب وأولياء أمورهم غير سعداء بأسلوب متفهّم عندما تُنقل هذه الأخبار لهم. لكن عندما يكونون في تلك الحالة العقلية، نجد أنهم يرغبون في بعض الأحيان بقتل المرسال الذي

نقل إليهم هذه الأخبار. وبما أن العاملين في المكتب هم أول الأشخاص الذين يقابلونهم في الجامعة عندما يأتون لتقديم الشكاوي، فإنهم في بعض الأحيان يصبّون جامَ غضبهم عليهم. وهنا تكون توجيهاتي الدائمة لموظفي السكرتارية والكتّاب جميعاً بالنسبة لمثل هذه الأوضاع فقد أقول مثلاً: «إننا لا ندفع لكم ما يكفي لنطلب منكم تحمّل عناء مثل حالات الغضب والفظاظة تلك، لكن عندما تحدث هذه الحالات، أرجو إحالة ذلك الشخص إلى مكتبي على الفور. فأنا الشخص المعني رسمياً بالردّ على الانتقادات وقلبها لصالحكم في هذا المكتب».

كان أغلب العاملين في السكرتارية والتحرير في مكاتبي من النساء، وكانوا من النساء الأصغر سناً في كثير من الأحيان لكن ليس دوماً. وعموماً كنّ من ذوات القامات الصغيرة نسبياً. وعندما أتى مقدّم الشكوى بذاته إلى المكتب، كانت السكرتيرة تجلس خلف مكتب كما هي العادة. وأظهرت للمشتكي المستأسد أنها هدف لا يثير غضبه (لأن المشتكي يكون في أغلب الأحيان من الذكور). (ولكي أكون منصفاً، عندما يكون الأبوان هما مقدما الشكوى، فإن الأم تكون في أغلب الأحيان الطرف الأشرس – ولذلك لا تعبثوا مع أشبالها).

ومن جهة أخرى، أنا ذكر وكنت في كثير من الأحيان أكبر سناً إلى حدّ ما من العاملين في السكرتارية، وكان طولي ستة أقدام وأربعة بوصات تقريباً، ووزني مئتي رطل تقريباً، وكنت أقف عادةً للترحيب بالشخص الذي يدخل إلى مكتبي. وعلاوة على ذلك، كان يُنظر إلي، كوني رئيس قسم أو عميداً، على أنه شخصٌ يتمتع بالسلطة والنفوذ. وكان أمراً شائعاً أن أسمع الفوضى والكلام الفظّ والصوت المرتفع في المكتب الخارجي، لألاحظ بعد ذلك أن مقدم الشكوى الغاضب قد أصبح أكثر هدوءاً واتزاناً داخل مكتبي. وبعد برهة من الزمن، يبدأ الأشخاص الذين تلقوا الانتقادات بملاحظة هذه الأمور. ومجدداً، لكي أكون منصفاً، يمكنني القول إن بعض أمهات الطلاب لم يخففن من حدّة غضبهنّ ولو قليلاً داخل مكتبي. لكن الطلاب يفعلون ذلك عادةً.

هناك مشكلة أخرى يمكنها إعاقة كفاءة عمل المكتب وهي الخوف من ارتكاب خطأ ما. فعندما تحدث أخطاء في حفظ السجلات أو المعلومات أو الاتصالات، يكون لدى

العاملين في المكتب ردّة فعل إنسانية جداً؛ بغية إخفاء خطئهم أو إلقاء اللوم على شخص آخر. لكن يمكن لردّتَيْ الفعل هاتين التسبب بالمشكلات. فالمسؤول الإداري الذي يركّز كثيراً على الأخطاء ويوبّخ العاملين لديه بقسوة ويعاقبهم (لقد عملت لدى أشخاص كهؤلاء) ستكون لديه منظمة متوترة تستهلك كثيراً من طاقتها لتجنّب المسؤولية. ولمنع نشوء مثل هذا الجو، كان لدي نوعان من ردّة الفعل القياسية تجاه الأخطاء في مكتبي. أولاً، أريد منّا أن نحلل كيف حدث الخطأ، وأن نفكر ملياً كيف يمكننا تعديل الإجراءات المتّبعة في مكتبنا. ولم أكن أسعى لإلقاء اللوم على أي أحد. لقد أردت ببساطة معرفة كيفية تفادي حدوث ذلك الخطأ، أو نوع ذلك الخطأ، في المستقبل. هل كنّا بحاجة لإيضاح السياسات؟ هل كان فريق العمل بحاجة للاطلاع على الأمور على نحوٍ أفضل؟ هل كنا بحاجة لسياسات جديدة أو التأكيد مجدداً على سياساتنا الموجودة؟ كانت هذه هي الأسئلة التي سألتها.

كانت ردّة فعلي الثانية إعلام الأشخاص الذين يعملون في المكتب بألّا يقلقوا بشأن الأخطاء السابقة. وكنت أذكرهم بالقول: إذا لم ترتكبوا أي خطأ أبداً، فهذا يعني أنكم لا تقومون بأي شيء. فأي مكتب فعال ومثابر سيرتكب الأخطاء. لكن يجب أن يكون هدفنا تجنّب الوقوع في الخطأ نفسه مرتين، وتقليل إمكانيات ارتكاب الأخطاء عن طريق تطوير إجراءات معقولة ومباشرة من شأنها أن تجعل ارتكاب الأخطاء أمراً بعيد الاحتمال، وأن تصطاد الأخطاء وتعمل على تصحيحها بسرعة عند وقوعها. يمكن لمثل هذه الطريقة أن تكوّن إحساساً بالمسؤولية المشتركة والتعاون، بدلاً من الاحتراز والمراوغة.

وقريباً سيتعلم مدير المكتب الحكيم الاهتمام بالنتائج أكثر من اهتمامه بالشكليات. فربما تتمتع إحدى الوحدات بهيكلية تنظيمية جميلة ومع ذلك تبقى عاجزة وعديمة الكفاءة. لذلك فإن النقطة المهمة هنا هي التركيز المستمر على النتائج التي من المتوقع أن تحققها الوحدة وعدم القلق المفرط بشأن الحفاظ على بعض الهيكليات الاعتباطية، بغض النظر عن جمالها. وركّز فقط على مهمة الوحدة، ولا تهتم أبداً بالشكليات.

وبالطريقة نفسها، انتبه إلى أداء العمل ولا تبد ملاحظات بطريقة مرتجلة أو هزلية. فعندما انضممت بوصفي عميداً مساعداً إلى أحد المكاتب الإدارية في إحدى الكليات،

كان قد تم تعيين سكرتيرة لدي اعتادت الحديث عن طريقة إنجازها لمهمتها بالقول إنّها كانت «أقرب ما يكون إلى عمل الحكومة». وعندما سمعتها تقول ذلك أثناء المرات القليلة الأولى، انزعجت منها بالفعل. فالعمل الحكومي يجب إنجازه بدقة وعلى نحوٍ جيد مثله مثل أي نوع آخر من الأعمال، إن لم يكن بطريقة أفضل، وفوق كل ذلك، كان عملها عملاً جامعياً يتطلب مستوىً عالياً من الجودة والاهتمام. ومع ذلك لم أقل شيئاً. وأثناء وقت قصير بدأت أدرك أن فكرة السكرتيرة هذه بشأن «أقرب ما يكون» كانت فكرة ذات جودة عالية في الواقع. فقد كانت أسرع وأدق سكرتيرة رأيتها وعملت معها في حياتي مطلقاً، علماً أنني عملت مع بعض السكرتيرات الجيدات. لقد كان تعبيرها «أقرب ما يكون» عبارة عن دعابة وليس تعبيراً عن موقفها.

وفي مثال آخر في جامعة أخرى، عملت في أحد المكاتب مع مدير كان مهوّساً بالشكليات إلى أبعد الحدود، حتى إنه كان يوقّت زمن استراحات تناول القهوة المخصصة لموظفي السكرتارية والكتّاب في مكتبه، وكان يتحدث معهم بعنف إذا تجاوزوا الخمس عشرة دقيقة المخصصة لهم، حتى وإن بدقيقتين أو ثلاث دقائق. وبصرف النظر تماماً عن السؤال عما إذا كان يعدُّ هذا استخداماً مثمراً لوقته، فقد كان غافلاً عن مشكلة رئيسية تتعلق بالروح المعنوية والكفاءة بين العاملين لديه في الوقت الذي كان يقوم فيه بهكذا تصرف. فالمدة الزمنية المخصصة لاستراحة تناول القهوة كانت أقل المشكلات التي يعاني منها المكتب أهميةً، لكنها كانت أسهل المشكلات التي يمكن للمرء رؤيتها وتقويمها. بأي حال من الأحوال، لم تكن تلك المشكلة التي كانت تؤثر سلبياً على إنتاجية المكتب. وأخيراً كان يجب عليّ أن أظهر المشكلات الجدّية للمدير. وعلى حدّ قوله، فقد تحقق مما أخبرته به وأجرى التصحيحات الفعّالة.

يمكن تفادي المشكلات عادةً إذا قام المسؤول الإداري باستشارة العاملين لديه على نحو منتظم، وإذا أنصت بصدق لما يجب أن يقولوه. وهذا هو الوضع الصحيح خصوصاً عندما يأتي أحد أعضاء فريق العمل إلى المسؤول الإداري ولديه سؤال معين أو معلومات معينة. ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن أسئلة هذا العضو ومعلوماته قد تمّ أخذها على محمل الجدّ.

قمت في مرة من المرات برفع تقريري إلى مدير بحث منشغل جداً. وكنت أعرف أن المدير منشغل، ولذلك تجنّبت إزعاجه يومياً بالأسئلة والطلبات من أجل الموافقة على بعض أساليب العمل. ووفرّت أسئلتي وطلباتي حتى أصبحت لدي قائمة كبيرة، وبعدها طلبت موعداً لرؤية المدير (كان الآخرون يتوافدون إلى مكتبه مرة أو مرتين يومياً من دون موعد). وعندما حان موعدي، توجهت إلى مكتب المدير، لكن كان عليّ الانتظار في كثير من الأحيان؛ لأنه كان متأخراً عن مواعيده دوماً. كنت أتوقع هذا وأخبرت العاملين لدي بألّا يتوقعوا عودتي قريباً.

وأخيراً سيُسمح لي بدخول مكتب المدير للبدء بمناقشة عملي. وعلى الفور أخبرته سكرتيرته بأن هناك شخصاً ما على الهاتف ويريد التحدّث إليه. وبعد ذلك تلقى اتصالاً ثانياً وثالثاً، أي أن الوقت المخصص لموعدي سيضيع وأنا أنتظره لكي يُنهي اتصالاته، وعندما انقضى ذلك الوقت، كان هناك شخص آخر في الغرفة الخارجية بانتظار موعده القادم. إن ما جرى ليس قلّة احترام محسوبة؛ بل إن ما جرى بالأحرى هو أقلّ بكثير من الطريقة المنظمة التي استخدمها للقيام بعمله. لقد وضعني هذا التأخير في موقف محيّر فإما أن أؤجل بعض أنشطة وحدتي، أو أن أتخذ القرارات التي يجب على المدير اتخاذها. وخلّف لدينا جميعاً (كان هناك ثمانية أشخاص في الوحدة) شعوراً بأن عملنا لم يكن يحتل مكاناً مرموقاً على سلم أولويات الكلية، وهذا الشعور ليس جيداً بالنسبة للروح المعنوية أو الإنتاجية في العمل. وفي آخر الأمر، تعلمت أن أتصل به هاتفياً (من الجانب الآخر للقاعة) للحديث عن موضوع أو موضوعين فقط في كل مكالمة هاتفية. وكان عليّ الاتصال به مرتين أو ثلاث مرات لكي أنجح بالاتصال، لكن حالما يتلقى اتصالي فإن حديثنا يستمر دون أي مقاطعة. وفي مثل هذه الأوقات، كنت أتساءل أحياناً عمّن كان يجلس في مكتبه بانتظار الانتهاء من مكالمته الهاتفية.

وأخيراً، من المفيد جداً بالنسبة للمسؤول الإداري أن يكون لديه بعض الإلمام بمختلف المهام التي يؤديها فريق عمل المكتب. وقد عملت مع مديرين إداريين لم تكن لديهم أدنى فكرة عن الطريقة التي كانت تنجز فيها مهام فريق العمل. ولم يكن لديهم أيٌّ إحساس بالوقت -أو الجهد- المطلوب لتنفيذ الأوامر أو طباعة صيغة الأمر الصادر أو إدخال

المعلومات أو حتى تصنيف الوثائق في ملفات. ومع مجيء الحاسوب نجد أن أغلب المسؤولين الإداريين يتمتعون الآن بأدنى المهارات في استخدام لوحة مفاتيح الحاسوب، لكن عديداً منهم لا يعرفون كيفية تشغيل آلة الفاكس، أو الناسخة أو أي معدات أخرى في المكتب. إن مثل هذا الجهل يعدُّ عائقاً حقيقياً. فعندما تعرف كيفية عمل هذه الأشياء، ومكان وجودها داخل نظام حفظ الملفات، وكيفية إيجاد طريقك عبر إحدى قواعد البيانات، لن تكون مشلولاً عندما يكون فريق العمل ليس موجوداً. وسيكون لديك إحساسٌ واقعيٌ أيضاً بالوقت والجهد المطلوبين في تنفيذ مهمة محددة، ويمكن أن تكون قادراً على بدء العمل بنشاط، وتقديم المساعدة والعون عند تقصير أحد أقسام المكتب في عمله أيضاً.

المساعدون والمشاركون

يمكن أن يكون لدى رئيس أحد الأقسام الكبيرة رئيس مساعد أو رئيس مشارك، وهذا يشبه تماماً وضع عميد إحدى الكليات الذي يمكن أن يكون لديه عميد مشارك أو مساعد أو أكثر. وفي كثير من الأحيان يكون هؤلاء الأشخاص عبارة عن أعضاء من هيئة التدريس. يشغل هؤلاء الأشخاص في أغلب الأحيان مناصب في فريق العمل بدلاً من المناصب الريادية العليا، ويتمتعون بمسؤوليات محددة ضمن الإدارة العامة للمكتب الإداري، على الرغم من أن لقب المشارك قد يدّل ضمناً على أن حامل هذا اللقب سيعمل مكان العميد أو رئيس القسم عند غيابه.

وستؤثر الواجبات التي من المتوقع أن يقوم بها المساعد أو المشارك على خيار شخص ما لملء هذا المنصب. وهذا يعني أنه يجب التفكير ملياً بالواجبات التي يجب القيام بها قبل التقدّم لشغل هذا المنصب. على سبيل المثال، عندما أصبحت رئيس قسم للمرة الأولى، كان مكتب القسم منظماً بصورة رديئة، وغير كفوءة، وليس من الممتع أبداً التعامل معهم، سواءً فيما يتعلق بهيئة التدريس أو بالطلاب. ووفقاً لذلك، قمت بتعيين أول رئيسة قسم مساعدة من أعضاء هيئة التدريس المبتدئين تماماً، لكنها كانت تعرف كيفية إدارة عمل المكتب بأسلوب فّعال. وقبلت بالمنصب وتمكّنت بسرعة كبيرة من إدارة المكتب بأسلوب

لطيف وناجح، الأمر الذي حمل عني عبئاً كبيراً وجعل الطلاب أكثر رغبة بالمجيء إلى المكتب للحديث عن مشكلاتهم. وتفاعلت بأسلوب جيد أيضاً مع أولئك الطلاب.

ولأنها كانت تتحلى بتلك الصفات، طُلب منها بعد مدة قصيرة إدارة مكتب الجامعة لتقديم النصائح والمشورة. وغادرت القسم، لكنها قدّمت أثناء الوقت الذي أمضته بعملها رئيسةَ قسم مساعدة إسهاماً رئيساً استمر بعد مغادرتها للقسم. وكان الشخص الثاني الذي عيّنته مساعداً لي من أعضاء هيئة التدريس الأكثر بروزاً، وقد قدّم لي المساعدة بأسلوب مباشر جداً في أداء واجبات رئيس القسم، وشارك في جميع أنشطة إدارة القسم تقريباً. وكان هذان المساعدان مختلفين تماماً بمؤهلاتهما وشخصيتهما، لكن كلاً منهما أدى الدور الذي أوكلته إليه بأسلوب فعّال تماماً.

إن وجود رئيس قسم مساعد أو مشارك لا يرفع عن كاهل رئيس القسم بعض المهام الإدارية فقط، وإنما يزوّد القسم بصوت آخر أيضاً بغية شرح الشروط الأساسية الموضوعة من قبل إدارة القسم، وشرح الأسباب الكامنة وراء السياسات والقرارات المتنوعة. ويمكن لرئيس القسم المساعد أو المشارك أن يكون قناة خلفية مساعدة بالنسبة للاتصالات ضمن القسم، كما يمكنه أن يكون بمثابة أذنين وعينين إضافيتين لرئيس القسم. ويمكن لعب هذه الأدوار أيضاً من قبل لجنة تنفيذية فعّالة مؤلفة من ممثلين منتخبين من أعضاء هيئة التدريس.

بالنسبة لمكتب كلية ما، يُطلب عادة من العمداء المساعدين تأدية أدوار محدودة نسبياً كالعمل على حل مشكلات الطلاب، أو كتابة التقارير، أو إدارة المنح الدراسية وصداقة العضوية في الكلية، أو الإشراف على القبول. ويمكن أيضاً أن يكون لدى العمداء المشاركين مهام محددة، لكن هذه المهام تكون أشمل عادةً وتتسم بسلطة أوسع في الكلية.

وعادةً لا يكون هناك تثبيت حقيقي أو متوقع بالنسبة للعمداء المساعدين أو المشاركين أو رؤساء الأقسام المساعدين أو المشاركين. وهم يعملون تحت مشيئة المسؤولين الإداريين الذين يرفعون التقارير لهم. ومع ذلك فإن إزاحتهم من المكتب يمكن أن تكون أمراً متعذراً؛ لأنهم أعضاء من هيئة التدريس وقد يتم تثبيتهم في هيئة التدريس. لكن هناك طريقة

واحدة لتفادي مثل هذا الأمر المتعذر وهي أن يكون التعيين لمدّة زمنية محددة - سنة أو سنتين على الأرجح. وبالفعل استَخْدَمْتُ منصب المساعد في العمادة بوصفه طريقةً ليحصل عن طريقها أعضاء هيئة التدريس المبتدئين على اختبار في تحمّل المسؤولية الإدارية، ولمساعدتهم لكي يقرروا ما إذا كانوا يريدون الاستمرار بالعمل الإداري دوماً. فهذه الطريقة تساعدهم على استكشاف العمل الإداري بأقل التكاليف، وبعد تجربتهم سيكونون -بوصفهم أعضاء هيئة تدريس- متفهمين إلى حدّ كبير جداً للمشكلات التي تعاني منها إدارة الجامعة. وفي الوقت نفسه، تساعدهم هذه الطريقة على تحديد أعضاء هيئة التدريس المبتدئين الذين سيصبحون مديرين إداريين فعّالين ومعرفتهم وأولئك الذين لن يكونوا كذلك أيضاً. إنها استثمار جيد يحقق الفائدة بالاتجاهين. فإذا كان المرء فعالاً وسعيداً بالمنصب، فبإمكانه دوماً أن يُعيّن من جديد بعد إكمال المدة الزمنية الأولى. وإذا لم تنجح العلاقة، سواءً من وجهة نظر المسؤول الإداري أو من وجهة نظر المساعد، يمكن أن تجري المفارقة بسلام، وبطريقة لبقة، عندما يكون التعيين لمدة زمنية محددة.

من جهة أخرى، إذا كان المساعد أو المشارك لا يقوم بعمله على نحو ملائم، يجب على العميد أو رئيس القسم أن يعقد العزم على إجراء تغيير ما. لقد كان أسوأ خطأ من بين الأخطاء جميعها التي ارتكبتها بعملي عميداً -وهناك كثير منها- هو الاحتفاظ بمساعدين كانوا لا يقومون بعملهم على نحوٍ واضح. فقد تسببوا بمشكلات للطلاب الذين أتوا طلباً للمساعدة، وتسببوا بعمل إضافي للعاملين في المكتب، وتسببوا بالمشكلات وبإحراجي في بعض الأحيان. وأحياناً لم أكن ألقى أي مساعدة عندما أكون بحاجتهم. لكنني أعلمتهم أنهم كانوا لا يقومون بعملهم على نحو ملائم وقد انتقلوا بعد مدة قصيرة إلى مناصب أخرى، لكنني لم أتحرّك بسرعة كافية أو بحزم كافٍ للحدّ من الضرر الذي حصل. إياكم أن ترتكبوا خطئي.

لقد كان والدي، لمدة طويلة من حياته، موظفاً مدنياً من الفئة المتوسطة العليا حيث تقع على عاتقه المسؤولية الإدارية لكثير من الأشخاص المبعثرين على امتداد مساحة جغرافية. وكانت سياسته الإدارية نحوهم متمثلة بالفهم الجيد والبساطة بحدّ ذاتها: «استخدم الأشخاص الذين يمكنك أن تثق بهم وبعد ذلك ضع ثقتك بهم». كانت تلك

نصيحة ممتازة، لكن عليك أن تقرر أنه يمكن الوثوق بهم، وأن تتعامل مع أولئك الذين خانوا ثقتك لنقلهم في أقرب وقت ممكن. وحتى بالعودة إلى جيل آخر، يمكنني القول إن جدي كان لديه سكرتيرة لمدة سنوات طويلة وثق بها بكل ما في الكلمة من معنى. لكن في أواخر مهنتها، وبعد سنوات من الخدمة الجيدة والصادقة، خانت ثقته لأسباب لا يمكن التكّهن بها واختلست مبلغاً كبيراً من المال. اكتشف جدّي عملية الاختلاس، لكنه لم يعرف ذلك إلّا بعد مدة طويلة من الزمن، وكلّفتها هذه الجريمة بضع سنوات في السجن. لكنها كلّفت جدي عمله وحطّمت قلبه. ثق بفريق العمل لديك، لكن لتكن لديك بعض نقاط التفتيش والمعاينة المخفية التي يمكنك الرجوع إليها من حين لآخر. فعندما يبدو أن هناك شيئاً ما ليس على ما يرام، إيّاك أن تعمل على تزيينه وزخرفته وأن تأمل بأنه سيتلاشى بنفسه. عليك أن تكتشف ما يحدث تماماً وأن تقوم بالتعديلات الضرورية فوراً.

قانون برايانت التاسع في الإدارة الأكاديمية

(بالإذن من السيد دولي في كتاب فينلي بيتر دون)

ثق بالجميع، لكن ارجع لنفسك

إن التدقيق بحذر لا يعني أنه ينبغي عليك الاحتفاظ بالرجال والنساء والمتملقين الذين يقولون «نعم»، والذين يوافقون آلياً على كل ما تقوله. فمن يخالف الآخرين بالرأي بإمكانه أن يكون قيّماً جداً بالنسبة للمدير الإداري، وبإمكانه تأمين الحماية من ساعة الغفلة التي قد تصيبنا جميعاً بين الحين والآخر. لذلك يمكن للمساعدين والمشاركين تقديم رؤى قيّمة وآراء بديلة وينبغي تشجيعهم للقيام بذلك. لكن عندما يتم اتخاذ قرار ما، لا ينبغي على المساعد أو المشارك القبول به فقط، وإنما عليه دعم ذلك القرار بكل إخلاص، أمّا المساعد أو المشارك الذي يكون عاجزاً في كثير من الأحيان أو غير راغب بدعم السياسات الموضوعة، فعليه على الأرجح أن يستقيل من منصبه أو أن يُصرف من الخدمة.

العمل مع الطلاب

ينبغي على كل مسؤول إداري أكاديمي، أيّاً كان مستواه، أن يتذكّر أن الطلاب هم السبب الرئيسي وراء وجود الجامعة. وقد يكون البحث مهماً، لكنّ دعم المجتمع مستند

إلى عمل التدريس في المؤسسة. ولهذا السبب، نجد أن ما يختبره الطلاب، وما يفكرون به، وما يقومون به، ومعرفة مواقفهم تجاه الجامعة، ومعرفة المشكلات التي قد يعانون منها، يمكن أن تكون أموراً أساسية بالنسبة للإدارة الناجحة. كيف يمكن للمرء تحقيق مستوىً كهذا من الوعي؟ إن هذا يتطلب بذل الجهود.

أولاً: تذكّر مركزية الطلاب بالنسبة للجامعة. فمثلاً الطلاب الجامعيون الذين لم يتخرجوا بعد، لا يعدّون مجرد طلاب في أولى سنوات الدراسة المزعجة والشاقة التي تبعثر الترتيبات المنتظمة الأخرى لمختبرات البحث وتنشر الفوضى فيها. أمّا بالنسبة لطلاب الدراسات العليا، فهم يعدّون مصدراً رخيصاً جداً للعمالة بالنسبة للمنح البحثية.

وستظهر التجربة بأنه يمكن للطلاب أن يكونوا -مثلهم مثل أعضاء هيئة التدريس (سنناقش هذا لاحقاً)- متحررين، وحتى متطرفين راديكاليين في التعامل مع شؤون الأشخاص الآخرين، لكنهم يكونون محافظين تماماً عندما يتعاملون مع شؤونهم الخاصة. وبإمكان كثير من الطلاب تقديم مقترحات، على نحوٍ ارتجالي، للقيام بتغييرات شاملة في الطريقة التي يجب أن تُنظّم فيها الجامعة وتُدار، لكنهم قد يكونون مقاومين تماماً حتى للتغيرات الطفيفة في حياتهم الشخصية. لقد تم شرح هذا منذ عدة سنوات عن طريق قصة إخبارية من كاليفورنيا. تقول القصة إنّ جامعة هناك بدأت بوضع حدٍّ - الآن وإلى الأبد- للشكاوي المستمرة بشأن الطعام في قاعات السكن الجامعي المخصصة لتناول الطعام. وقاموا بتوظيف طبّاخ بارع للإشراف على قائمة الطعام ولم يدّخروا جهداً أو نفقة بغية تقديم أشهى وألذ أنواع الطبخ لطلابهم. لكنهم عندما قدموا طبق الحساء المحضّر من البطاطا ونبات الكرات من أجل وجبة العشاء، وتلقوا عدداً كبيراً من الشكاوي بأن الحساء كان بارداً، توقفوا عن بذل هذا الجهد. وأياً كان الطعام الذي اعتاد الطلاب على أكله في بيوتهم سواءً الوجبات السريعة الدسمة أو خبز الذرة أو البرغل أو شرحات اللحم المملّحة، كان أي تغيرّ في المذاق سبباً لتقديم الشكوى. فهم لم يتأقلموا لتغيير مذاقهم أو لم يفسحوا المجال لذلك. وطبعاً كان من المستحيل إرضاء خبراتهم المتنوعة.

هناك خطر آخر وهو الطالب الذي واجه فكرة ما للمرة الأولى في حياته. فعلى الرغم من عدم اكتراثهم الظاهر نحو الأسئلة الفلسفية، نجد أن أغلب الطلاب الشباب هم

طلاب مثاليّون مستترون. وعندما يواجهون صياغة ما تشيّد العالم بإتقان من حولهم وتزوّدهم بإجابات ملائمة ودقيقة للأسئلة جميعها، فإنهم ينجرفون وراءها بحماسة وقد يصبحون متعصبين ومتزمتين. وقد تكون هذه الأفكار عبارة عن أنظمة سياسية كالماركسية في شكل من أشكالها المتعددة، أو أحد المعتقدات الدينية المحدّدة، أو بعض الصيغ الفلسفية.

ففي السبعينيات كان لكتابات ماركوس (Marcuse) تأثيرٌ كهذا على بعض الطلاب وقد أسهم إلى حدّ كبير بإثارة الاضطراب داخل الجامعة. والردّ الوحيد الذي أعرفه هو محاولة إظهار العالم بأنه ليس مطلقاً ومنظماً بالقدر الذي تصفه معتقدات هؤلاء الطلاب المؤيدة للحقيقة المطلقة. إنهم بحاجة ليتعلّموا بطريقة أو بأخرى الأخذ بعين الاعتبار غموض الآراء الأخرى واحتمالها. وهم بحاجة ليتعلّموا قليلاً من التواضع بمعنى أنهم قد لا يعرفون حتى الآن، وهم في ريعان الشباب، الأمور جميعها التي يجب إدراكها لمعرفة الطريقة التي يعمل وفقاً لها هذا العالم.

لقد واجهت هذه المشكلة عدّة مرات، وكانت إحداها لافتة للنظر وذلك أثناء نقاش جماعي غير رسمي لهيئة التدريس والطلاب. كان أحد أكثر الطلاب صراحةً شابٌّ ترعرع في بيئة محافظة من الطبقة المتوسطة العليا، ولم يسبق له أن واجه أفكاراً وأشخاصاً لا يشبهونه إلاّ في الجامعة. وتحدث لبعض الوقت مهاجماً الفساد الكلّي للجامعة والمجتمع عموماً. واقترحت بأنه كان متأكداً تماماً من العلاجات المطلوبة لهذه المشكلات التي كان يعتقد أنه يراها. قلت إنّه من الملائم أن يكون هناك تواضعٌ معقولٌ عند مواجهة مشكلات البشرية المعقدة. لكنه أجاب ساخراً وقال: «لقد حذرنا ماركوس منكم أيها المسيحيون ومن حديثكم عن التواضع. هل تعتقد أنك السيد المسيح».

أجبته قائلاً: «لا. أنا لا أعتقد أنني المسيح، فأنا مجرّد تابع فقير يبحث عن الإجابات. وأنا لا أدّعي معرفة جميع الإجابات. أنا أحاول أن أتعلم فقط. لكن هل تعتقد أنك تعرف جميع الإجابات ومن ثَمّ قد تكون ذلك الشخص الذي يعتقد أنه المسيح».

دمدم الشاب بصوت خافت لكنه لم يُقدّم أي إجابة مسموعة. وبعد ذلك بمدة قصيرة غادر المجموعة. وفي نهاية الفصل الدراسي ترك الجامعة وحصل على عمل مع شركة

للإنقاذ بصفة عامل. وبعد عام واحد تحدثت إليه ووجدت أنه ما يزال بحاجة لكثيرٍ لكي يتعلمه، لكنه كان قد بدأ يوسّع آفاقه الفكرية إلى حدّ يتجاوز المذهب الفكري المحدّد والراسخ. وكان قد بدأ بالهبوط من منزلة المسيح ليصبح مجرّد تابع عادي. والتحق مجدداً بصفوف الجامعة.

تتمثل إحدى الطرق الجيدة للتواصل مع الطلاب بالعودة إلى الصف الدراسي على أساس منتظم، ويفضل أن يكون ذلك كل نصف سنة دراسية. وبالنسبة للمسؤول الإداري المنشغل، يمكن في بعض الأحيان أن يكون تدريس أحد المقررات الدراسية عملاً مرهقاً وشاقاً. لكن يجب القيام بذلك بدقة وبصورة جيدة إن تم الاتفاق على تدريس المقرر بأي حال من الأحوال. وإذا قام أحد المسؤولين الإداريين بالتدريس على مضض أو على أنه فكرة ثانوية، فإنه لن يتسبب إلّا بردّة فعل سلبية من جهة الطلاب. فالطلاب يتخذون موقفاً لا مبالياً بسرعة كبيرة ويردّون بصورة سلبية. وعندما يظهر مثل هؤلاء الطلاب، ينبغي على المسؤول الإداري أن يقوم بمحاولة للحفاظ على التواصل معهم حتى بعد انتهاء المقرر الدراسي؛ لأنهم يستطيعون الاستمرار بتقديم ملاحظات مفيدة بالنسبة لحياة الطالب الجامعي.

هناك وسيلة أخرى وهي العمل مع منظمات الطالب، سواء منظمات الخدمة العامة أو منظمات الأنشطة أو المجموعات المحددة كمنتديات اختصاصات محددة. فهذه المنظمات يمكنها أن تقدّم إحساساً عاماً بأفكار الطالب وهمومه، ويمكنها أن تكون بمثابة لسان ناطق بمقترحات الطلاب من أجل وضع برامج وسياسات جديدة. ويمكنها أيضاً أن تساعد على إيصال وجهة نظر المسؤول الإداري مباشرة إلى الطلاب دون اللجوء إلى الوساطة المشوهة في بعض الأحيان عبر صحيفة المدينة الجامعية أو معمل نشر الإشاعات. ويمكن أيضاً أن تؤدي المشاركة الفعّالة والصادقة مع مجموعات الطلاب إلى اتصال فردي مباشر مع الطلاب، الذين سيشعرون بالراحة عندما يأتمنون أحداً ما للإفصاح عن مشكلاتهم وهمومهم بمعزلٍ عن الآخرين.

وفي بعض الأحيان قد يكون من الأفضل تقديم المساعدة لتأسيس منظمة جديدة للطالب، قد تكون مؤلفة من الاختصاصات الرئيسية في أحد الأقسام، وقد تكون على

امتداد المدينة الجامعية، وتضم الطلاب وفقاً لمستوى معين (جمعيات طلاب الدراسات العليا على سبيل المثال). لكن ينبغي على المسؤول الإداري أن يكون مدركاً بأنه من الممكن تشجيع منظمات كهذه ومساعدتها، لكن لا يمكن فرضها على الطلاب. فإذا لم يكن الطلاب راغبين بمثل هذه المجموعة فإنها ستفشل حتماً.

وسيتنوع نشاط المجموعة وفاعليتها من عام إلى آخر استناداً إلى الطلاب المشاركين. وينبغي على المرء ألّا يفقد ثقته بالمجموعة إذا واجهت انحساراً متدنياً للنشاط لسنة أو لسنتين اثنتين. فإذا كانت هذه المجموعة مفيدة ويمكن إبقاؤها مفعمة بالنشاط بأي حال من الأحوال، يمكن للطلاب الجدد الوافدين أن يمنحوها الحياة مجدداً في العام القادم.

وينبغي أن يبقى باب مكتب المسؤول الإداري مفتوحاً أمام الطلاب. وستكون الشكاوي أكثر رواجاً من الإطراء والإشادة (الإطراء يوجّه لأعضاء هيئة التدريس على نحوٍ فردي أو لأشخاص آخرين)، لكن يجب الاستماع للجميع باهتمام وعناية. ومع ذلك ينبغي على المرء أن يتذكّر أن الوصف الذي يقدمه أحد الطلاب لبعض الأوضاع قد لا يكون كاملاً وصحيحاً تماماً. فالشكاوي، على وجه الخصوص، يجب أن يُعاد فحصها وتدقيقها بحذر قبل القيام بأي عمل، هذا إن كانت هناك ضرورة فعلية للقيام بعمل ما.

بالنسبة لبناء الجامعة الحديثة، نجد أن أغلب مشكلات الطالب الشخصية تتم معالجتها عن طريق أشخاص مسؤولين عن تقديم الخدمات للطالب كالمستشارين. لكن أحياناً تصل مشكلات كهذه إلى المسؤولين الإداريين الأكاديميين. وعندما تصل إليهم، ينبغي أن تؤخذ على محمل الجدّ، بالتزامن -عندما يكون الوقت ملائماً- مع الخدمات الاستشارية، ومرشدي هيئة التدريس وغيرهم من الموارد المتوافرة داخل المبنى الجامعي. سأقدّم لكم مثالين اثنين.

عندما عملت عميداً مساعداً في كلية العلوم والفنون، كانت واجباتي بصورة رئيسية متمثلة بالعمل مع الطلاب في تلك الكلية. وفي صباح أحد الأيام، دخل إلى مكتبي شاب كنت قد درسته أثناء السنة السابقة أحد مقررات السنة الأولى. لقد كان أحد الطلاب

الأقوياء الذين حصلوا على درجة ب (B)، وكان يحضر صفوفه الدراسية بانتظام وينجز عمله بوجدان طيّب. وكانت خلفيته الأكاديمية ضعيفة، لكنّ ذكاءه وعمله الجادّ كانا يتغلبان على ذلك العائق، وكان يحقق النجاح كونه طالباً في الكلية.

كان مهتاجاً عندما دخل إلى مكتبي. وأخبرني، من دون أي مقدمات، بأنه سينسحب من الجامعة. قلت له قبل توقيعي للأوراق الضرورية التي كانت أمامي، أريد معرفة المزيد عن هذا الوضع. قال إنّه علم لتوّه أن والده -الذي كان يعمل في معمل للحديد- مصاب بسرطان الرئة الذي لا شفاء منه. وخطط الطالب لترك الجامعة والعودة إلى المنزل لرعاية والده وتقديم العون والدعم لأسرته. وكانت خطة جعلتني أتعاطف معه بسهولة، لكنني شعرت بأنه لا يجب عليه أن يتخذ مثل هذا القرار المصيري في حياته وهو في حالته الإنفعالية الحالية. فهو بحاجة لمزيد من التفكير في هذه المسألة وللنظر ملياً في مستقبل حياته. وأكّدت له بأنني سأساعده بأي ترتيبات إدارية يمكنني القيام بها للإبقاء على حياة مهنته الأكاديمية، وذلك حالما يفكر بجميع الاحتمالات المتاحة. لكنني كنت خائفاً جداً من أنه إذا قطع صلاته بالجامعة فإنه لن يعود إليها أبداً. فقد كان يحضر الجامعة عن طريق الحصول على دعم مالي في مجال رياضة ثانوية، ومن الممكن ألّا تكون تلك المساعدة متوافرة إذا ترك الجامعة وعاد إليها.

وبالمحصلة عملنا على التخفيف من عبء العمل الدراسي لكي يتمكّن من الذهاب إلى البيت على نحوٍ متكرر. وحافظنا على النقص في المقررات التي حذفناها من برنامجه الدراسي؛ كي يتمكن من إكمالها في وقت لاحق دون أن يضطر لدفع رسوم إضافية. وبقي في الجامعة، وبعد موت والده عاد إلى نظام الدراسة بدوام كامل. وقد حصل على شهادته الجامعية وتابع دراسته العليا وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة أخرى، وهو في الوقت الحاضر عضو هيئة تدريس في إحدى الجامعات. أتمنى لو كان بإمكان جميع القرارات الإدارية المتعلقة بالطلاب تحقيق نتيجة جيدة مثل هذه النتيجة. إن الشعور بأنك قادرٌ على تقديم المساعدة في حل مشكلة كهذه، حتى لو ظاهرياً (فهو مَن قام بالعمل في نهاية المطاف)، يجعل تحمّل أجزاء الإدارة الأقل متعة أسهل بكثير.

وفي مثال آخر، يبدو أن الخمول هو الطريقة الإدارية الفضلى. كتب طالب دراسات عليا مستاء رسالة إلى نائب الرئيس الأكاديمي، متهماً فيها أحد الأساتذة في قسمه بإقامة علاقة غرامية مع إحدى طالبات الدراسات العليا في القسم. وقام نائب الرئيس بإحالة الأمر إلي، بصفتي عميداً لكلية الدراسات العليا، لإجراء التحقيق وكتابة التوصيات. وخلصت إلى أن تلك الطالبة لم تكن ممن يشرف عليهم الأستاذ المذكور ولم تكن ملتحقة في أي من المقررات التي يقوم بتدريسها، ولن تكون كذلك لبقية دراستها في الكلية. وقد استبعد هذا الكلام وجود صراع على المصالح أو الضغط المفرط. واقترحت على نائب الرئيس أنه لا ضرورة للقيام بأي عمل. لكنه كان ما يزال مرتبكاً من هذا الوضع، ولم يتم التوصل إلى اتخاذ قرار حاسم حتى الآن عن وجود علاقة غرامية بالفعل أم لا. وأراد نائب الرئيس القيام بمزيد من التحقيق. لكنني بيّنت له أن طلاب الدراسات العليا هم أشخاص راشدون عموماً. وكنت أعرف هذه الطالبة، ومما لا شك فيه أنها كانت كبيرة بما يكفي وذكية بما يكفي وناضجة تماماً لتتخذ قراراتها الشخصية بشأن إقامة علاقات شخصية. وكان الأستاذ منهمكاً بإقامة دعوى قضائية للطلاق، وكان قد انفصل عن زوجته لبعض الوقت. وإن لم يكن هناك استخدام غير مناسب للمنصب أو السلطة الممنوحة من قِبل الجامعة، فإن إقامة أي علاقة جنسية بين الأشخاص البالغين ليست من شأننا، سواء أكانت الشكوى الأولى صحيحة أم كاذبة. وقد فهم نائب الرئيس -الذي كان أكثر اعتياداً على التعامل مع مشكلات طلاب الدراسة الجامعية بعد- ما أرمي إليه وتخلّى عن المسألة. إن أغلب الجامعات التي لديها برامج كبيرة لمرحلة الدراسات العليا تتمتع بسياسات راسخة فيما يتعلق بهذه الأوضاع، لكن البرامج الأصغر، وخصوصاً برامج الماجستير فقط، لا تتمتع بمثل هذه السياسات في بعض الأحيان. إن النقطة الرئيسة هنا هي أن عدم القيام بأي عمل، هو دوماً أحد الخيارات الممكنة عندما يواجه المسؤول الإداري مشكلة أو شكوى ما، لكن يجب أن يكون هذا الخيار خياراً مدروساً بطريقة جيدة، وليس نتيجة للقصور الذاتي.

تتم معالجة موضوع قبول الطلاب في الجامعة وعموماً حسب مستوى الطلاب الدراسة الجامعية، وذلك عن طريق مكتب قبول طلاب المرحلة الجامعية. وفي المؤسسات الضخمة نجد أن أعداد الطلاب المشاركة تجعل العملية لا شخصية وموضوعية نسبياً، استناداً

إلى الدرجات ومجموع النقاط التي يحققها الطالب في الاختبار ومعايير أخرى كهذه، أمّا في الكليات الأصغر فقد يكون الأمر شخصياً إلى حدّ أكبر من حيث إبداء الأهمية بعوامل الوساطة كالرسائل والأنشطة التي يقوم بها الطالب خارج الصفوف الدراسية. فالبراعة الفائقة في مجال الألعاب الرياضية أو أولياء أمر الخريج الأثرياء قد يكون لها تأثير في بعض الأحيان على كل من المدارس الكبيرة والصغيرة. أمّا على مستوى مرحلة الدراسات العليا، فإن كثيراً من مكاتب كلية الدراسات العليا تقوم عادةً بمعالجة موضوع قبول الطلاب في الكلية، بالتزامن مع كل قسم من أقسام الدراسات العليا.

وفي كلتا الحالتين، يجب أن يُطرح السؤال الحقيقي عما إذا كانت أفضل المؤشرات المتوافرة توحي بأن الطالب المتقدم سينجح أكاديمياً أم لا. وهنا يجب أخذ الحيطة والحذر على نحو استثنائي بشروط القبول الأساسية الرسمية بصورة واضحة قدر الإمكان، وتطبيقها بطريقة شرعية وبأسلوب متناغم قدر الإمكان. ويجب أن تُحفظ سجلات جميع القرارات والطريقة التي تم التوصّل إليها، ويجب أن تكون هذه العملية شفافة قدر الإمكان بالنسبة للطالب المتقدّم. إن هذا لا يساعد فقط على ضمان النزاهة والعدل أمام مقدّم الطلب، وإنما يحمي المؤسسة أيضاً من الدعاوى القضائية في حال رفض طلب الطالب المتقدّم.

أذكر إحدى الحالات عندما تقدّم طالب يحمل سجلاً ضعيفاً جداً في مرحلة الدراسة الجامعية، للحصول على قبول في أحد برامج مرحلة الدراسات العليا. وكان مجموع نقاطه في الاختبار القياسي لقبول الطلاب في كلية الدراسات العليا (GRE) منسجماً مع سجله الضعيف في مرحلة الدراسة الجامعية. ولم يكن هناك أي مؤشر يوحي باحتمال نجاحه إن تم قبوله في برنامج الدراسات العليا. وكانت جميع مؤشراته أدنى بكثير من شروط القبول الأساسية المعلن عنها. ولذلك رفضنا قبوله في البرنامج. وبعد عدّة أسابيع، تلقيت رسالة ساخطة من مقدّم الطلب يعلمنا فيها أنّه كان معاقاً، ويهدّد برفع دعوى قضائية ضدّنا استناداً إلى القانون الأمريكي المتعلّق بالمعاقين، وذلك لأننا مارسنا التمييز ضده بسبب إعاقته. لذلك قمت باستعادة سجل طلبه من ملفاتنا وتفحصّته بدقة. وبعد ذلك كتبت إليه وأوضحت أن طلبه لم يتضمن أي إشارة تدلّ على أنه يعاني من إعاقة، ومن ثَمّ

لم نكن قادرين على إصدار قرارانا استناداً إلى ذلك العامل. وشرحت بعد ذلك القاعدة الحقيقية بالنسبة للقرار الذي اتخذناه. وأخبرته أننا نرحب به لتقديم طلبه مجدداً وأنه ينبغي عليه توثيق إعاقته وتلخيص الاعتبارات الخاصة، التي شعر بأنها كانت اعتبارات مبّررة بسبب حالته الصحية. لكننا لم نتلق أي ردّ منه من جديد.

تقوم بعض البرامج –ولا سيّما على مستوى مرحلة الدراسات العليا– بتهيئة الطلاب وإعدادهم من أجل مختلف أنواع الممارسات المهنية كعلم النفس التحليلي أو الاستشاري، أو علم السمعيات، أو علوم أمراض النطق والكلام. وفي كثير من الأحيان تعمل هذه البرامج على غربلة الطلاب ليس من أجل القبول الأولي فقط، لكن أيضاً من أجل إتمام الدراسة التي تؤدي إلى الحصول على الشهادة والترخيص. فعملية الغربلة الثانية تستبعد أولئك الطلاب غير المناسبين نفسياً أو سلوكياً أو ربما أخلاقياً. بالنسبة لنوع النفوذ والسلطة التي تمنحهما الشهادة. إن هذا مجال صعب جداً، لكنه ضروري تماماً في بعض الأحيان. وهو مجال يمكن أن يمهّد الطريق لرفع دعاوى قضائية من جانب الطلاب المرفوضين. ومن أجل ضمان المعاملة العادلة للطلاب، ولحماية الكلية والجامعة أيضاً من الصعوبات القانونية، ينبغي وضع إجراءات رسمية للتقويم. وينبغي على مثل هذه الإجراءات أن تضم دراسة شاملة لسجل تقدّم الطالب المحفوظ بدقّة في البرنامج، وتقويمات الطالب المتعددة، والاستشارات المتكررة مع الطالب لإبقائه مطّلعاً على وجود أي مشكلات، ودراسة هذه السجلات بدقّة عن طريق هيئة تضم أعضاء مؤهلين من هيئة التدريس/الأطباء. فإذا كان القرار سلبياً، عندها يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومعقولة للمناشدة. وفي الوقت الذي يجب أن يكون فيه أغلب هذا النظام سرياً، ينبغي أن يبقى شفافاً قدر الإمكان بالنسبة للطالب المتأثّر بقرارات هذا النظام. ويجب أن تسعى هذه الإجراءات دوماً لتحقيق نوع من التوازن بين إنصاف الطالب وإنصاف الزبائن، الذين قد يعتمدون على خدمات الطالب إن كان الطالب شخصاً معتمداً في نهاية الأمر.

إن أحد مقوّمات إنصاف الطالب يتمثل بتحديد عدم أهليّته للمتابعة في البرنامج في أقرب وقت ممكن. فالسماح لطالب ما بقضاء سنتين أو ثلاث سنوات أو المزيد من السنوات في أحد البرامج، والإعلان بعد ذلك أنه ليس مناسباً، يعدُّ هدراً رهيباً لوقت

ذلك الطالب وطاقته وطموحه. ويعدُّ أيضاً هدراً لموارد الجامعة. ولذلك يجب أن تكون هناك أنظمة إنذار لاكتشاف المشكلات بصور مبكّرة، ومساعدة الطلاب إمّا للتغلب على تلك المشكلات أو إعادة توجيه خططهم المهنية.

وكثيراً ما يحظى الطلاب الأجانب بتقدير رفيع المستوى من قِبل المسؤولين الإداريين الأكاديميين لعدد من الأسباب. فهؤلاء الطلاب يسهمون في إيجاد جو عالمي خالٍ من الأحقاد القومية أو المحلية داخل المدينة الجامعية عن طريق جلبهم لمجالات إضافية في مجال الخبرة، والآراء العالمية، والمعتقدات إلى مجتمع البناء الجامعي. وعادةً ما يكونون من أفضل الطلاب ومن أكثرهم تحفيزاً وموهبةً على نحوٍ مطلق من بين الطلاب الذين يأتون من بلدهم الأم، وهم يدفعون في المؤسسات الحكومية رسوم الطلاب الأجانب التي تزيد عن رسوم طلاب الولاية. لكن لسوء الحظ، نجد أن كثيراً جداً من المسؤولين الإداريين يريدون الحصول على هذه الإيجابيات المهمة دون فسح المجال أمام بعض احتياجات هؤلاء الطلاب. وتتصف عملية قبول الطلاب الأجانب بأنها أكثر تعقيداً بكثير وتتطلّب مهارات ومعلومات خاصة. ويمكن لتقويم السجل الجامعي للطلاب الأجانب أن يفرض تحدياً خاصاً، وأن يتطلب وقتاً وجهداً إضافيين. فعندما يصل الطلاب الأجانب إلى المدينة الجامعية قد يحتاجون إلى خدمات دعم خاصة ليست مطلوبة من قِبل الطلاب الآخرين. وعموماً، علينا أن ندرك أن قبول الطلاب الأجانب يتطلّب وجود موارد إضافية، ويفرض علينا أن نكون مستعدين لتقديم هذه الموارد، وإلاّ فإننا لا نفي بمسؤولياتنا تجاه هؤلاء الطلاب الأجانب الذين نقبل بهم، والذين جاؤوا إلى المدينة الجامعية لدينا لكي يدرسوا. فهم يستحقون دفع هذا الثمن، لكن هناك ثمن آخر يجب أن ندفعه من أجل قبولهم.

تلقّي الانتقادات

يمكن للتعامل مع الناشطين الراديكاليين الهجوميين من الطلاب أن يتطلّب مجموعة كاملة من الردود استناداً إلى تكتيكات الطالب. كانت هناك نكتة في السبعينيات داخل المبنى الجامعي: «كان لدى الطلاب قائمة من المطالب غير قابلة للتفاوض، وكان المطلب الأول فيها أنه يجب أن يكون هناك مزيد من الحوار الهادف». لكن في أغلب الأحيان كانت فكرتهم عن الحوار الهادف تقضي أن يتحدثوا وأن نستمع ونصغي لهم.

في إحدى المرات اقتحمَتْ مجموعة من الطلاب الأمريكيين من أصل إفريقي مكتب عميد شؤون الطلاب، وهم يرتدون قلنسوات سوداء وسترات سوداء ونظارات شمسية للطيارين، وكانوا يصرخون ويضربون الكراسي بعنف من حولهم. لكن العميد جلس بهدوء إلى مكتبه حتى هدؤوا قليلاً، وقال بعدها: «هل ترغبون أيها الزملاء بنزع تلك النظارات؛ لكي أتمكن من الحكم فيما إذا كنتم جادين في هذا أم لا؟» لقد أدّت هذه الكلمات إلى تهدئة الوضع وإجراء بعض المفاوضات المفيدة. وفيما بعد أخبرني أحد الطلاب الذين شاركوا في ذلك الاقتحام عن المواجهة التي حصلت وقال: «لا أعتقد أن العميد كان خائفاً أبداً». أجبته بأن العميد كان طياراً حربياً في الحرب العالمية الثانية، وحلّق في مهام عديدة فوق فرنسا وألمانيا، وكانت طائرته قد أُسقطت فوق فرنسا وتم إخفاؤه ومن ثم تهريبه لاحقاً خارج فرنسا عن طريق المقاومة الفرنسية. أعتقد أنه إذا لم يروّعه الطيران الحربي الألماني والقوات المسلحة الألمانية، فعلى الأرجح لن تروّعه أيضاً قلّة من الطلاب الذين يرتدون نظارات شمسية داكنة وقلنسوات سوداء وسترات جلدية.

وفي مناسبة أخرى، كانت هناك مجموعة من الطلاب الأمريكيين من أصل مكسيكي تحتج على شيء ما. وكانوا يقولون باستمرار: «أنت أيها الأمريكي الأبيض (Anglos)» افعل هذا وافعل ذلك. وفي نهاية المطاف، قلت بأنني سأكون ممتناً لو توقفوا عن الإشارة إليّ بوصفي أمريكياً أبيض. وقلت إنّ خلفيّتي العرقية تعود بصورة رئيسية إلى العرق الأيرلندي والسكوتلندي، وإنّ أجدادي كانوا على خلاف مع الأنجلوسكسونيين (Anglo-Saxons) قبل أن يكون أجدادهم على خلاف معهم بزمن بعيد جداً. لقد أصابتهم الدهشة، وتلعثم زعيمهم في شرحه وقال إنّه في الواقع كان يقصد البيض من أصل غير إسباني عموماً. فقلت مبتسماً: «لقد فهمت، فنحن جميعاً نبدو متشابهين بالنسبة لك». ضحك ضحكة خافتة، وبعدها تمكّنا من مناقشة المشكلات الحقيقية بطريقة بنّاءة، بدلاً من اللجوء إلى الصراخ وأسلوب التحامل والتمييز.

وفي إحدى المواجهات الصاخبة على وجه الخصوص مع مجموعة من الطلاب الراديكاليين الأكثر تطرفاً، استمعت لشتائمهم لبرهة من الزمن وبعد ذلك قلت لهم بغض النظر عن الفظاظة والشتائم التي يمكن قولها، فإنني لن أغيّر رأيي. وكنت ما أزال

مصمماً على أن أتفق معهم وهذا ما فعلته. لقد كانت تكتيكاتهم سيئة، لكن تظلّمهم كان شرعياً، وتمكّنا من معالجة المشكلة حالما توقفوا عن الصراخ.

وبعد وقت قصير من إضافة قسمنا لمقرر جديد في أدب العرق الأسود على المناهج التي ندرّسها، جاءت إلى مكتبي مجموعة من الطلاب الأمريكيين من أصل إفريقي؛ للاعتراض على تدريس المقرر من قِبل عضو أبيض من أعضاء هيئة التدريس. وكانت فحوى جدلهم أن تجربة العرق الأسود الأمريكية لا يمكن تفسيرها إلاّ عن طريق شخص عاش هذه التجربة. وأصرّوا على أنه يجب على العضو الأمريكي الوحيد من أصل إفريقي ضمن هيئة التدريس تدريس هذا المقرر. تعاطفت قليلاً مع وجهة نظرهم، لكنني شرحت لهم بأن العضو الأمريكي الوحيد من أصل إفريقي ضمن هيئة التدريس لدى الجامعة لم يرغب بتدريس هذا المقرر. وكنت قد عرضته عليه إلاّ أنه رفض ذلك. فاختصاصه كان في مجال الأدب الإنكليزي في عصر الملكة فيكتوريا (Victorian English Literature)، وقد فضّل البقاء ضمن ذلك الاختصاص. وبيّنت لهم أننا إذا تبنّينا الرأي الذي يقول إنّه لا يمكن لأعضاء هيئة التدريس تدريس إلاّ ما يمثلونه بأنفسهم، فإننا لن نتمكن من تدريس إلاّ الأدب الحالي الذي يمثل مجموعتنا العرقية بحدّ ذاتها، وبلدنا الذي ننتمي إليه، وربما منطقتنا التي نعيش فيها. وذلك سيكون تقييداً قاسياً وغير واقعي بالنسبة للجامعة. ومن ثَمّ لن نسمع ثانية بتشاوسر (Chaucer) وشكسبير (Shakespeare) ودون (Donne) وميلتون (Milton) وأوستن (Austin) وتاكيراي (Thackeray) وديكنز (Dickens) وإليوت (Eliot) وسارتر (Sartre) ودوستوفيسكي (Dostoevsky) وغيرهم. وطبعاً هؤلاء الكتّاب من الكاريبان وإفريقية وشبه القارة الهندية ممن كتبوا باللغة الإنكليزية، وقد لا يتكرر وجودهم مرة ثانية فوق كل ذلك، وهذه خسارة حقيقية.

وفي وقت لاحق، عادت مجموعة الطلاب نفسها لتسأل: لماذا لا يوجد لدينا المزيد من الأقليّات الممثّلة لهم في هيئة التدريس لدى الجامعة؟ وافقتهم الرأي على أننا كنّا بحاجة للمزيد، وأكّدت لهم أننا لم ندّخر جهداً بغية إيجاد المزيد، لكن تأمين عضو هيئة تدريس مؤهل من الأقليات كان أمراً محدوداً آنذاك. وإضافة لذلك، فإن أولئك المتوافرين كان قد تم استخدامهم من قِبل الجامعات الكبيرة الأرفع مقاماً، التي بإمكانها دفع رواتب

عالية جداً وتوفير مكتبات أفضل وغير ذلك من الموارد الأخرى. وأشرت إلى أن المشكلة كانت تكمن في إيجاد طريقة لجلب المزيد من طلاب الأقليّات إلى الجامعات. ومن ثَمّ لا يمكنك أن تحصل على مزيد من أعضاء هيئة التدريس؛ الذين ينتمون إلى الأقليّات، ما لم يكن هناك مزيد من طلاب الجامعة الذين ينتمون إلى تلك الأقليّات. لكنهم كانوا ما يزالون غير مقتنعين بأنه لا يمكن بذل المزيد من الجهود، ولذلك طلبت مساعدتهم. وقلت لهم إذا كان باستطاعتهم -عبر اتصالاتهم مع مجموعات الأقليات في البلد- تحديد مرشحين مؤهلين، فإنني سأتابع الاتصالات معهم على الفور. وشرحت لهم ما هي الشروط الأساسية المطلوبة عادةً لتولي مناصب في هيئة التدريس في إحدى الجامعات. وبدوا مسرورين لأنني طلبت منهم المساعدة في حلّ مشكلتنا.

وبعد عدّة أسابيع، أرسلوا إلى مكتبي قائمة تضم أسماء مرشحين من الأقليات للاطّلاع عليها. وكنت مفعماً بالأمل عندما تلقيت هذه القائمة، فربما كان بإمكانهم تقديم المساعدة بالفعل. لكن عندما نظرت إلى القائمة وجدت أنها تضم أسماء المرشحين من الأقليّات، كما وعدوني، لكن جميع هؤلاء المرشحون كانوا من الأساتذة المدرّسين في جامعات كبيرة تحتل المركز الأول. وكان عليّ أن أشرح للطلاب أنه من غير الممكن أبداً جذب الأساتذة الجامعيين المثبتين من جامعة كاليفورنيا بيركلي (University of California-Berkely) أو جامعة كولومبيا (Columbia) أو هارفارد، ليعملوا مع أساتذتنا المساعدين أو حتى لتولي منصب أستاذ جامعي. وأخيراً، كان عليهم أن يقرّوا أنه من الصعب إيجاد مرشحين مؤهلين لتولي المناصب المتوافرة لدينا. لكن إشراكهم في العملية لكي يتمكنوا من رؤية جوهر المشكلات الحقيقية، قد خفّف من هواجسهم وقلقهم بشأن الجهود التي نبذلها بحسن نيّة.

مساعدو الدراسات العليا

قد يكون التعامل مع مساعدي الدراسات العليا مسألة معقدة. فالمساعد، سواءً بالتدريس أو البحث، يشبه المسؤول الإداري، وهو متنوع إلى حدّ ما، بمعنى أنه طالب من جهة وعضو في هيئة التدريس أو فريق العمل من جهة أخرى. ويقضي القانون الرئيسي بأنه يجب تقديم النصح والإشراف على مساعد الدراسات العليا على نحو كافٍ وملائم.

وربما لا يجب السماح لأي منهم بالتدريس إلاّ بعد مضي خمس سنوات من الخبرة في التدريس على الأقل، لكن في حالة استحالة هذا الأمر، ينبغي على المساعد أن يكون مستعداً لتولي مسؤوليات التدريس، ويجب أن يحظى بالإرشاد والإشراف طيلة مدة اختباره بالتدريس. فتحويل أحد المساعدين مباشرةً إلى الصف الدراسي أو المختبر دون إعداد أو إرشاد، يعدُّ استغلالاً لكلٍّ من المساعد وطلاب الدراسة الجامعية الذين يحضرون الصفوف الدراسية له، أمّا ورشة العمل ليوم واحد قبل بدء الفصل الدراسي فهي غير كافية؛ لأن الإشراف يجب أن يكون مستمراً.

والأمر اللافت للنظر هو أن مساعدي الدراسات العليا يتم إعدادهم والإشراف عليهم بعناية فائقة. لكن هل يمكن عدّ البحث مع اسم عضو هيئة تدريس عليه أكثر أهمية من تدريس أحد صفوف أو مختبرات طلاب المرحلة الجامعية؟ لا بكل تأكيد.

فجميع المساعدين الذين تم إعدادهم والإشراف عليهم على نحوٍ صحيح يقومون بتأدية عملهم بصورة جيدة، وقد يكون أداء بعضهم أفضل من أداء بعض أعضاء هيئة التدريس الأضعف. لكن عندما تتطور المشكلات بالفعل، يجب التعامل معهم بحزم وبلا تردّد. ففي إحدى المرات في مدة اختباري، تبيّن أن مساعداً كان يقوم بإعطاء العلامات العالية استناداً إلى اعتبارات جنسية. وقد تم طرده على الفور.

وفي إحدى الليالي وبعد منتصف الليل بكثير، بدأ الهاتف يرن في منزلي، وكانت المكالمة من سيدة شابة منزعجة إلى حدّ كبير جداً كانت قد عملت أستاذةً مساعدة في التدريس في قسمنا. وكانت في مكتب رئيس قسم الشرطة حيث تم اعتقالها في غارةٍ على متعاطي المخدرات، الذين كانوا في حفلة في إحدى ضواحي البلدة. وكانت قد اتصلت لتوها بذويها وحصلت على ممثل قانوني للدفاع عنها، ومن ثَمّ لم تكن هذه هي المشكلة التي يجب أن أعالجها. لقد كانت مكالمتها لي بسبب خوفها من أن تخسر وظيفتها في عملها أستاذةً مساعدة، لكنني قلت لها إنّها بريئة حتى تثبت إدانتها. وإذا تمّ إثبات التهمة عليها فإنها ستخسر وظيفتها، لكن حتى ذلك الوقت، من المفترض أن تتابع وظيفتها بوصفها واحدةً من الأساتذة المساعدين لدينا، هذا إن رغبت بالقيام بذلك وكانت قادرة على تلبية احتياجات صفوفها الدراسية. وكنت أعرفها جيداً ولا يمكن أن أشكّ بأنها مذنبة بأي

شيء أكثر من كونها في المكان الخاطئ وبالتوقيت الخاطئ. وتوصّل محامي الدفاع، بعد إجراء التحقيق، إلى النتيجة ذاتها وأسقط عنها التهم جميعها.

وفي حالة أخرى، قام أستاذ مساعد بتطوير نموذج للفشل في تلبية متطلبات صفوفه الدراسية، وفي التقويم وفي إعادة أوراق الاختبار لطلابه، ومحاولته ضمان عدم قيام الطلاب بتقديم شكاوي ضدّه عن طريق إعطاء علامة أ (A) للجميع. لكننا حذرناه وقلنا له إن هذا الأسلوب غير مقبول. ووعدنا بأن يكون أفضل مما هو عليه، لكنه استمر بمتابعة الطريقة نفسها. وفي نهاية الفصل الدراسي، طردناه من وظيفته في عمله أستاذاً مساعداً. لكنه قام بعد ذلك بكتابة رسالة ملأى بالعواطف وأرسلها إلى صحيفة المدينة الجامعية، مدعياً فيها أننا طردناه من القسم لاسترضاء النقّاد الذين ادعوا أن القسم عموماً قد تم تقويمه على نحو متساهل ومتسامح. وقال في رسالته إن القسم لم يكن يحاول إلاّ «تغطية ما ارتكبوه من أخطاء». لكنني كتبت رسالة إلى الصحيفة ردّاً على رسالته وقلت فيها إن رسالته لم تكن صحيحة بالنسبة لنقطة مهمة واحدة فقط وهي أننا لم نكن نغطّي ما فعلناه من أخطاء. وقد قمنا بطرده من القسم.



5 القيام بالعمل: هيئة التدريس

التعليم يجعلنا على ما نحن عليه.

– Helvetius هيلفيتوس

آه! لكن ما هي ماهية هذا التعلّم.

– شكسبير، ترويض النشاز -Shakespeare, The Taming of the Shrew

يحاول المسؤول الإداري الحكيم الاتفاق مع الآخرين جميعاً، لكن هذا قد لا يكون ممكناً دوماً. وأهم ما في الأمر هو أن يحاول المسؤول الإداري الحكيم الاتفاق مع هيئة التدريس، أو مع أغلب أعضاء هيئة التدريس على الأقل. وهذه تعدُّ نصيحة سياسية جيدة بكل وضوح، لكن السبب الأفضل للقيام بذلك هو سبب جوهري وأساسي بدرجة أكبر – لأن أعضاء هيئة التدريس هم الأشخاص الذين ينقلون رسالة الجامعة بوجودهم على خطوط الجبهة الأمامية وينفذونها. فأعضاء هيئة التدريس والطلاب هم السبب الوحيد وراء وجود منصب المسؤول الإداري. ويمكن لبعض أعضاء هيئة التدريس (ليس جميعهم بكل تأكيد) أن يكونوا غريبي الأطوار ومستهترين وغير عقلانيين ومتقاعسين عن العمل «أو ميّالين للتقاعس بطريقة أو بأخرى»، وحتى فظيعين، ولكنهم أيضاً هم الأشخاص أنفسهم الذين يقومون بالتدريس والبحث الذي يبرر وجود الجامعة.

توظيف عضو جديد في هيئة تدريس

في السنوات الماضية، لم يكن هناك إلا بعض الفرص الملائمة لتوظيف أعضاء جدد في هيئة التدريس في أغلب الجامعات. ومع ذلك عندما تتوافر فرصة ملائمة، ينبغي أن يتم الحصول عليها بحرص ونزاهة ودقة.

في إحدى المناسبات، أعلن قسمي عن حاجته لملء الأماكن الفارغة في ثلاثة مناصب ضمن هيئة التدريس وتلقى 900 طلب تقريباً، وكانت نسبة كبيرة منهم من الأشخاص الذين لم تكن لديهم المؤهلات التي شرحناها بوضوح في إعلاننا عن توافر فرصة للعمل. وكانت خطوتنا الأولى دوماً إرسال بطاقة بريدية للإبلاغ عن استلامنا للطلب. وكنّا نقوم بذلك مباشرةً بعد وصول الطلب إلينا؛ بغية تجنيب مقدّم الطلب قلق التساؤل عمّا إذا كان طلبه قد وصل إلينا أم لا. وكانت هذه البطاقة عبارة عن صيغة قياسية غير رسمية بصورة واضحة، وكان أغلب مقدّمي الطلبات سعداء بتلقّي بعض إشعارات الاستلام، لكن في عديد من المؤسسات كان يقبع الطلب في صمت مطبق إلى أن تقرر لجنة الاختيار ما الذي ستفعله بهذا الطلب بما يتناسب مع وقتها، وهذا يمكن أن يكون بعد أسابيع أحياناً أو حتى بعد أشهر. وبسبب معرفتنا أن تلك الطلبات مهمة جداً بالنسبة لمقدم الطلب، فقد حاولنا تقديم ردود منتظمة وحاولنا اتخاذ القرار في أقرب وقت ممكن أيضاً.

وكان ممكناً إلغاء كثير جداً من الطلبات بسرعة كبيرة بسبب افتقارها للمؤهلات المحددة بكل بساطة. كما كان ممكناً إبلاغ هؤلاء المتقدمون (الذين كانوا قد أرسلوا بالنتيجة طلبات لم تُطلب منهم) بسرعة كبيرة جداً. وكنّا نفضّل إرسال رسائل شخصية لكل متقدم، ولكن بسبب وجود ما يزيد عن 800 متقدم للردّ عليه، لم يمكن بمقدور فريق القسم المحدود جداً تقديم مثل هذا الاهتمام الفردي. لذلك أرسلنا رسالة لكل متقدم بدلاً من ذلك حيث كان واضحاً فيها أنها رسالة رفض قياسية. وحاولت كتابتها بطريقة لطيفة ومحترمة قدر الإمكان، لكن في نهاية المطاف يجب أن تصل كلمة «لا» لتعني «عدم القبول». وكانت النتيجة في بعض الأحيان إرسال رسالة غاضبة للاعتراض على: 1) سرعة الرفض (كان علينا عدم تقويم الطلب باهتمام، على الرغم من أنني لست بحاجة لوقت طويل؛ لكي أقرر أن الشخص المختص في مجال الشعر الإنكليزي الرومانسي ليس الشخص الذي نحن بحاجته لتدريس مقررات الدراسات العليا في مجال اللغويات أو العكس). 2) استخدام رسالة قياسية بدلاً من الاهتمام الشخصي الفردي. وقد ضمّت الرسالة اعتذاراً وفقاً للصيغ القياسية، لكنها شرحت أن عدد الطلبات الكبير هو الذي جعل مسألة الردود الشخصية أمراً مستحيلاً. لكن هذا الرفض والاعتذار لم يكونا كافيين بالنسبة لبعضهم، ولم أتمكن من إيجاد حلٍ مُرْضٍ لهذه المشكلة.

وفي إحدى المرات تلقيت رسالة غاضبة من متقدّم اعترض بلهجة قاسية، وحتى متطرفة، على إعلان تكافؤ الفرص الذي ورد في إعلاناتنا بشأن توفّر بعض الأماكن الفارغة في هيئة التدريس. وكان الإعلان قد ذكر، في جزء منه، أننا شجعنا النساء والأقليات على وجه الخصوص لتقديم الطلبات. كان بإمكاني أن أردّ عليه بأن الإعلان كان مطلوباً من قِبل قوانين تشجيع زيادة تمثيل المرأة والأقليات في التوظيف، لكن ذلك سيكون كمن يلقي باللوم على الآخر. وكنت أرغب فعلاً بتشجيع المرأة والأقليات على تقديم طلباتهم؛ لأنني شعرت بأن إضافة مزيد من النساء والأقليّات المؤهلين إلى هيئة التدريس لدينا، من شأنه تعزيز هيئة التدريس وتحسين الخبرة التعليمية لطلابنا. وبوجود ذلك المعتقد، لن أختبئ وراء أيّ من القوانين. وكان المتقدّم الغاضب طالب دراسات عليا أنهى دراسته لتوّه في جامعة كبيرة في المنطقة الوسطى الشمالية من الولايات المتحدة الأمريكية. وكتبت رسالة قصيرة لرئيس قسمه اقترحت فيها أنه يجب إرشاد الطالب لاتباع طريقة أكثر إنتاجية مع أصحاب العمل المحتملين. وقلت إنّه كان بإمكاني تقدير إحباط الطالب في سوق يصعب فيه تأمين فرص العمل، لكنه بحاجة لإيجاد طرق أفضل للتنفيس عن مشاعره.

لكن عملية التوظيف قد تتسبب بلحظات إحباط للشخص المعني بهذا الأمر. ففي إحدى المرات قمت بإدراج اسم مرشح محتمل لشغل منصب في العمادة، وأقنعت لجنة الاختيار بجلبه إلى المبنى الجامعي لإجراء مقابلة معه. لكنه بقي مستيقظاً طوال الليل قبل المقابلة بسبب بعض الأعمال العائلية (وليس بسبب حالة طارئة)، ووصل إلى المبنى الجامعي مخدراً من قلّة النوم. ولو أنه أرسل مجسماً كرتونياً بحجمه الطبيعي لإجراء المقابلة، لكان هذا المجسم سريع الاستجابة مثله تقريباً. لكن هل كنت منصفاً بافتراضي أنه لم يأخذ موضوع المقابلة على محمل الجدّ؟ وبالنتيجة لم يُعرض عليه هذا المنصب وشعرت بالغباء لأنني قمت بتزكيته.

إن التعامل مع مقابلة العمل بجدّية قد يكون مؤشراً جيداً للموقف، الذي يمكن أن يتوقعه المرء من المرشح إذا تمّ توظيفه وانضم إلى هيئة التدريس فيما بعد. لقد طلب

مني عميدي الانضمام إليه لإجراء مقابلة لأحد المرشحين لمنصب بارز في هيئة التدريس في أحد أقسامنا للعلوم الاجتماعية. وقد تم إحضار المرشح إلى المبنى الجامعي من مسافة بعيدة جداً (الأمر الذي كلّف الجامعة نفقة ضخمة) لإجراء المقابلة. وظهر المرشح للعيان في مكتب العميد بمظهر مهمل وغير مرتّب، مرتدياً قميصاً قديماً للعمل وسروال جينز أزرق ممزق. وبعد انتهاء المقابلة، سألني العميد عن رأيي بمظهر المرشح ولباسه. كان ردّي عليه أن ثيابه بدت لي وكأنها تبعث برسالة. فالمرشح كان يقول إمّا أنّه لا يُعير انتباهاً للأشخاص الذين كانون يجرون معه المقابلة، أو لم تكن لديه رغبة بالمنصب ولم ينظر إلى المقابلة على أنها مهمة. لكن لا ينبغي على الجامعة أن تهتم بشأن المرشح الذي يرتدي زياً فاخراً (هذا رضوخ سخيف لنزوات الآخرين) ، أمّا السعي الشديد بصورة واضحة لارتداء ملابس غير رسمية فيقدم تصريحاً متعمداً عن موقف الشخص. ولذلك لم تُعرض عليه الفرصة لتولي هذا المنصب.

هناك متقدم آخر لم يأخذ موضوع المقابلة على محمل الجدّ وهو شاب كنّا نحاول توظيفه لينضم إلى هيئة التدريس في قسمنا. وكانت لديه مراجع أكاديمية ممتازة، وكان ساطع الذكاء وفصيح اللسان، وبدا مرشحنا المثالي. وقد أحضرناه إلى المبنى الجامعي، وبعد نهاية يوم كامل من المقابلات والجولات داخل المبنى الجامعي ومجتمع الجامعة، أخبرني ضاحكاً بأنه كان قد وافق سابقاً على تولي منصب في جامعة كاليفورنيا، وهو لم يأتِ لمقابلتنا إلاّ من أجل الحصول على نقل مجاني لمنطقتنا؛ لكي يتمكن من قضاء عطلة في منتجع التزلج المجاور للجامعة. ونظراً لالتزاماته في مكان آخر، فقد تساءل إن كان بإمكاننا توزيع اليوم الثاني المجدول من مقابلتنا، لكنني استنتجت أنه كان يتمتع بالمواصفات جميعها التي أردناها باستثناء النزاهة.

عندما يُعرض منصب على أحد المرشحين، من المهم أن يكون هذا العرض خطياً وأن تكون الرسالة مفصلّة وواضحة قدر الإمكان. ويجب أن تتضمن الرسالة الأمور الأساسية مثل المكانة التي سيشغلها واعتبارات التثبيت والأجر الشهري، وأي شروط أخرى مثل:

مسؤولية تدريس عبء ثقيل من الصفوف الدراسية التمهيدية لطلاب السنة الأولى أو مسؤولية بحث محدد. ولا يهم أبداً مقدار وضوح الشخص الذي يجري المقابلة في حديثه مع أحد المرشحين عن منصب ما والتفاصيل التي يستخدمها في المقابلة، فنحن جميعاً لا نسمع ولا نذكر إلاّ ما يحلو لنا. لكن تحديد شروط التوظيف خطياً بكل معنى الكلمة وقدر الإمكان، يمكن أن يكون مفيداً جداً إذا برزت المشكلات بعد انضمام المرشح إلى هيئة التدريس. لقد وظفت عضو هيئة تدريس في قسم اللغة الإنكليزية كان قد أظهر حماسةً كبيرة لتدريس مادة الإنشاء -أثناء مقابلته-، لكن ما إن حصل على الوظيفة حتى فقد تلك الحماسة. وقمت بتوظيف مديرين إداريين لفريق العمل في مكتب إحدى الكليات ممن وافقوا عن طيب خاطر على وجوب أن وجودهم في مكاتبهم أثناء ساعات العمل الطبيعية، ويجب عليهم على وجه الخصوص الاستمرار بالحفاظ على المواعيد مع الطلاب، لكن أولئك الأعضاء في فريق العمل أصبحوا لا يوجدون في مكاتبهم إلاّ على نحوٍ متقطّع لدرجة تفويت المزيد من مواعيد الطلاب بالمقارنة بالمواعيد التي التزموا بها. إن شرح تلك التوقعات بالتفصيل في الرسالة التي تعرض المنصب يمكن أن يكون مفيداً جداً في أوقات كهذه.

تطوير هيئة التدريس

لا تكرّس الجامعات اهتماماً ملائماً بتطوير هيئة التدريس دوماً. فأعضاء هيئة التدريس لا يحظون إلاّ بفكرة مبهمة عما يُتوقع منهم وذلك دون حصولهم على مساعدة معقولة لتحقيق تلك التوقعات. وهم يُتركون على سجيتهم لكي يتطوروا بعملهم أساتذة وباحثين ومشاركين في الإدارة الرشيدة لهيئة التدريس وليطوروا مجالاتهم الأكاديمية أيضاً، أمّا الثقافة التقليدية الموجودة في أغلب بيئات المباني الجامعية فإنها ستجعل هذا الوضع صعب التغيير، لكن المسؤول الإداري المفكّر سيبحث عن طرق للقيام بذلك.

إن وضع معايير من أجل القرارات بشأن الأجور الشهرية والتثبيت والترقية لكل مرتبة وظيفية، يجب أن يُشرح بالتفصيل وبكل وضوح. ولا ينبغي أن تكون هذه الأدلة والإرشادات مفصّلة وجامدة كثيراً لتصبح مثل السترات التي تستخدم لتقييد المرضى

العنيفين، ولكن يجب أن ترسّخ المقاييس المعقولة والمقبولة عموماً التي تتخطّى المعايير كتحديد عدد السنوات التي يقضيها المرء في مرتبة ما، أو كيف يمكن للمرء أن يكون شخصاً لطيفاً وزميلاً ودوداً. إن وجود المقاييس يمنح عضو هيئة التدريس الطموح بعض الإحساس بالتوقعات، ويمنح صنّاع القرار (لجنة الموظفين، ورئيس القسم، والعميد) أساساً موضوعياً إلى حدّ ما لاتخاذ قرارات لن تبدو قرارات شخصية جداً أو متحيّزة. ومن الأسهل بكثير الحفاظ على الصداقة مع أحد الزملاء إذا كان بإمكانك أن تقول له: «لم نتمكن من ترقيتك هذه السنة لأنك لم تحقق حتى الآن الشروط الأساسية الموضوعة الآتية...» بدلاً من أن تقول له: «لا نعتقد بأنك جيد بما يكفي حتى الآن».

وكثيراً ما يحظى أعضاء هيئة التدريس غير المثبتين بمراجعة سنوية واجتماع مع رئيس القسم؛ لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كان عقد الفرد سيستمر إلى ما بعد الوقت الحالي أم لا. أمّا بالنسبة لعضو هيئة التدريس الذي يخضع لنظام التثبيت، فيجب أن تُظهر هذه المراجعة تقدّم عضو هيئة التدريس باتجاه التثبيت. ويجب أن تشتمل على ملخص خطي عن تقدم العضو، مشيرة على وجه التحديد إلى أيّ نقاط ضعف يجب مناقشتها ومعالجتها. فهذا يقدّم لعضو هيئة التدريس فرصة لتلبية مقاييس الأداء المتبعة في القسم. وبوجود سجل سنوي كهذا ضمن الملف، لا يجب أن يكون قرار التثبيت مفاجئاً، أمّا السجل السنوي فيجب أن يحبط أي عمل قانوني يقوم به عضو هيئة تدريس ناقم تم رفض تثبيته وكان يشعر بأنه خُدِع أو لم يرشده أحد.

وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين، ولا سيّما أولئك الذين لم يحصلوا على التثبيت حتى الآن، فهناك أشكال متنوعة من الإشراف التي قد تكون مفيدة لهم. فبعض الكليات تقوم روتينياً بتعيين عضو هيئة تدريس قديم ليكون معلماً خاصاً لكل عضو غير مثبت في هيئة التدريس. ويمكن أن تقوم مدارس أخرى بتعيين معلمين خاصين لمعالجة مواطن ضعف محددة. على سبيل المثال، طلبت من العلماء المنتجين على وجه الخصوص العمل مع أعضاء هيئة التدريس المبتدئين الذين يواجهون مشكلات في النشر تقديم المشورة لهم. ولم يكن أي ترتيب من تلك الترتيبات ناجحاً بشكل منتظم، لكن معدل النجاح بدا مرتفعاً بما يكفي لتبرير المحاولة.

وهناك وسيلة أخرى متوافرة لرئيس القسم على وجه الخصوص وهي تحديد مواعيد اللجنة بحكمة. فنحن نريد من لجاننا أن تكون فاعلة ومثمرة لكي ننزع بصورة طبيعية إلى تعيين هيئة التدريس الفاعلة والمثمرة نفسها في اللجان جميعها. إن هذا أمرٌ مفهومٌ، لكن رئيس القسم المراعي لحقوق الآخرين سيحاول ضمّ أعضاء آخرين إلى هيئة التدريس استناداً إلى قاعدة منتظمة، وخصوصاً عضو هيئة التدريس المبتدئ الذي لم يكتسب الخبرة التي يتمتع بها أعضاء اللجان حتى الآن. وينبغي على المرء أن يكون حذراً لكي لا يعيق اللجنة عبر حشوها بعدد كبير جداً من الأعضاء «المبتدئين» الذين لم تُعرف كفاءتهم بعد، لكن وجود عدد قليل من الأشخاص المبتدئين قد يكون أمراً جيداً لاختمار الطبخة، ولجذب بعض الآراء الجديدة للمداولات.

ويُعدّ تأييد السفر لحضور اجتماعات مهنية طريقةً أخرى؛ لحثّ هيئة التدريس على التطوّر، إضافةً إلى جعل القسم معروفاً ومشهوراً خارج مدينته الجامعية. وتُدار الموارد المالية المخصصة بغية دعم السفر بطرق تختلف من جامعة إلى أخرى. ففي بعض الجامعات، قد يقوم رئيس القسم أو العميد بمراجعة المطالب ببساطة، والموافقة على بعضها، ورفض بعضها الآخر. لقد عملت في جامعة كهذه، وعلى الرغم من أنني تلقيت معاملة سخية وفقاً لهذا النظام، لكنني لا أعتقد أنه كان يؤدي إلى اتخاذ القرارات الحكيمة والمتزنة دوماً. فالعلاقات الشخصية يمكن أن تدخل في هذه العملية بسهولة كبيرة، أو على الأقل أن تبدو كذلك.

وواجهت نظاماً آخر في مؤسسة ممولة جيداً بالمقارنة مع غيرها، حيث كانت تزوّد تلقائياً كل عضو هيئة تدريس بالتمويل من أجل السفر والنفقات المطلوبة لحضور اجتماع مهني واحد كل سنة أكاديمية. وكان عضو هيئة التدريس حراً باختيار الاجتماع الذي يمكن أن يحضره. وبما أن هناك أكثر من اجتماع مهني واحد كل سنة في أغلب الحقول الأكاديمية، فإن عضو هيئة التدريس الحكيم سيطلب تمويل الاجتماع الذي سينعقد في أبعد الأماكن أو في أغلى المدن، وسيدفع تكاليف رحلة مهنية أخرى من التمويل الشخصي الذي يحصل عليه. ووراء «استحقاق» هذا الاجتماع الواحد، يمكن لكل عضو هيئة تدريس أن يتلقى تمويلاً لحضور أي اجتماع كان قد قدّم من أجله ورقة بحث، أو خدم في لجنة

دائمة أو في أحد المكاتب الانتخابية في المنظمة. لقد كان هذا النظام يفوق بكلفته موارد عديد من الجامعات، لكنه نجح بالنسبة لهذه المؤسسة الممولة جيداً.

وفي كلية أخرى أثناء تجربتي، كان يتم تقديم التمويل لأي عضو هيئة تدريس يشارك رسمياً في اجتماع مهني: سواء لتقديم ورقة بحث أو لخوض النقاش في إحدى الندوات أو للمشاركة بوصفه عضواً في إحدى اللجان أو لتولي شؤون أحد المكاتب في المنظمة. لكن عندما انخفض تمويل السفر (في الوقت الذي كانت تزداد فيه نفقات السفر) أصبح من الضروري تطوير طريقة منصفة لإدارة التمويل وفق مستوى أقل من مستوى التمويل السابق. وقد حاول النظام الذي تم تطويره تقديم دعم معقول للرحلات المهنية في الوقت نفسه، الذي يُحمّل فيه عضو هيئة التدريس بعض الأعباء المالية المخصصة للتطوير المهني. وتم تشكيل تسلسل هرمي لمستويات تقديم الدعم. وتلقى عضو هيئة التدريس؛ الذي قدّم ورقة عمل ذات أهمية كبيرة في أحد الاجتماعات المهنيةو ثمن تذاكر الطائرة والقطار ذهاباً وإياباً من الاجتماع، ونفقات التسجيل في الاجتماع، والسكن والوجبات في اليوم الذي تمّ فيه تقديم ورقة العمل (الإقامة لليلة واحدة أو اثنتين استناداً لبرامج جدول الأعمال). وإذا رغب بالبقاء لبقية أيام الاجتماع الإضافية، فإن هذا يكون على نفقته الخاصة. وحصل موظفو المؤسسة الوطنيون على النفقات جميعها التي دفعوها لحضور الاجتماع، أمّا المشاركون في جلسات النقاش، وأعضاء اللجنة وغيرهم من المشاركين الأقل مكانةً فلم يحصلوا إلاّ على ثمن بطاقات الطائرة ذهاباً وإياباً من الاجتماع. وحصل المشاركون الخاصّون، كعضو هيئة التدريس الذي طُلب منه مقابلة المتقدمين للحصول على فرصة عمل، على النفقات جميعها التي دفعوها. لقد خفّض هذا النظام نفقات السفر لتصبح ضمن حدود الميزانية وتم قبوله ليكون نظاماً منصفاً من قِبل أغلب أعضاء هيئة التدريس. وكان من الممكن أن يكون البديل لدفع النفقات جميعها لقلة قليلة من الأعضاء ورفض المشاركات جميعها بالنسبة للبقية.

أياً كانت الطبيعة البشرية، هناك دوماً قضية أعضاء هيئة التدريس الذين يستخدمون الرحلة المهنية المدفوعة الأجر كرحلة للمتعة من دون بذل أي جهود في مجال التطوير المهني. وبكل تأكيد كان لدي زملاء أمضوا معظم وقتهم في الاجتماعات المهنية وهم

يزورون معالم المدينة بقصد السياحة، أو يجلسون في الحانات، أو يحضرون مسرحيات أو حفلات موسيقية، أو ينامون فقط. لكن ربما يمكن لبعض هذه الأنشطة أن تكون محفّزة أو موسعة للمدارك فكرياً. فأستاذ المسرح بإمكانه بكل تأكيد الاستفادة من حضور المسرحيات في المدينة الكبيرة، أو يمكن لأستاذ الموسيقا الاستفادة من حضور حفلات لفرق موسيقية بارزة. ويمكن للجلوس في إحدى الأماكن العامة مع الزملاء من كليات أخرى ومناقشة المرء لاختصاصه أثناء تناول الشراب، أن يكون في بعض الأحيان محفزاً جداً، أكثر من الاستماع لبعض الأوراق البحثية التي تقدم في الاجتماعات.

وتحاول بعض المؤسسات التأكيد على استخدام تمويل السفر من أجل التطوير المهني، وذلك عن طريق طلبها من المسافر تقديم مداخلة لزملائه عند عودته من الاجتماع. فالنظرية تبدو سليمة - من حيث العودة بأحدث الأفكار والاكتشافات ومشاركتها مع زملائك، ومن ثَمّ زيادة الفوائد من الأموال المخصصة للسفر. لكن عملياً، لم أعتقد أن هذا النظام هو نظام مثمر بصورة خاصة. فالمداخلات كانت تميل إلى العمومية والروتينية، أمّا الزملاء الذين بقوا في بيوتهم فقد بدوا قليلي الاهتمام بصورة عامة.

إن أساليب التدريس شخصية جداً، وحتى إنها تتمتع بطابع خاص، الأمر الذي يجعل تطوير الأنظمة الموضوعة لتحسين أداء هيئة التدريس أمراً صعباً، ولذلك ينبغي أن تكون هذه الأنظمة مرنة إلى أبعد حدّ ممكن. فالاختلافات في الشخصية والأسلوب تجعل ما ينجح بتميّز بالنسبة لمدرّس واحد يكون خيبةً كلياً بالنسبة لمدرّس آخر. وأعتقد أن هناك وسيلة واحدة أظن أنها فعّالة، لكنها لم تتمتع إلاّ بنجاح محدود في إقامة البرهان على فاعليتها، وهي ما أسميه الصف الدراسي المفتوح. أعني توفير الجو الذي يمكن عبره أن يزور الزملاء صفوف بعضهم بعضاً بصورة روتينية وغير رسمية. فبوجود ممارسة كهذه، يمكن لأعضاء هيئة التدريس أن يتعلّموا من بعضهم بعضاً، ويمكنهم أن يقدموا اقتراحات لبعضهم الآخر وأن يطلبوا مقترحات منهم، ويمكنهم تجنّب جنون العظمة الذي قد يصيب بعض أعضاء هيئة التدريس، عندما يُعدّون أنفسهم أنهم السلطة المطلقة التي لا تخضع للمساءلة أو المحاسبة داخل صفوفهم الدراسية. وبوجود زميل في الصف الدراسي، يميل المدرّس للتكلّم بمقدار ضئيل جداً على طريقة الأساقفة أو بمثل سلطانهم، وللتحضير من أجل صفه الدراسي بمزيد من الدقة والحذر.

لقد ارتاح تماماً بعض أعضاء هيئة التدريس لوجود نظام الصف الدراسي المفتوح حتى إنهم استمتعوا بهذه الفرصة. وبعضهم الآخر قاوم هذه الفكرة بقوة، وأنا قلق على التدريس من بعض الأشخاص الذين ينتمون إلى تلك الفئة الأخيرة. فالخوف من الرقابة يطرح الأسئلة دوماً.

وفي إحدى المدارس التي عملت فيها أثناء تجربتي، أخذت الرقابة داخل الصف الدراسي صفة رسمية إلى حدّ ما، حيث تم إنشاء صف دراسي مزوّد «بغرفة مراقبة» متاخمة له، ومظلمة ومحجوبة؛ لكي لا يتمكن الطلاب في الصف الدراسي المراقب من رؤية المراقبين، أو حتى معرفة ما إذا كانوا موجودين هناك أم لا. وتم استخدام هذا الصف بصورة رئيسية من أجل العرض والتوضيح حيث يمكن لمساعدي الدراسات العليا مشاهدة الأساتذة البارزين. وقد تبيّن أنها طريقة فعالة جداً بالنسبة لذلك الاستخدام.

وحاولت أيضاً استخدام أشرطة الفيديو للمساعدة في تحسين أداء المدرّسين، تماماً كما فعل عديد من الأشخاص الآخرين. فعندما كانت الكاميرات منصوبة بصورة دائمة في الصف الدراسي ، ويمكن تشغيلها من دون لفت الانتباه من موقع بعيد تقريباً ، كانت قيمتها أكبر بكثير مما كانت عليه عندما تمّ وضعها مؤقتاً في أحد الصفوف الدراسية غير المعدّة على نحو منتظم لتسجيل كهذا. وفي الحالة الثانية، كان وجود الكاميرات ملحوظاً جداً وقد غيّر التفاعل النفسي والعاطفي داخل الصف الدراسي.

وحاولت في إحدى المرات استخدام أشرطة الفيديو لمساعدة طلابنا المرشحين لنيل درجة (الماجستير) للحصول على وظائف في التدريس بعد حصولهم على شهاداتهم. وكان سوق العمل متخماً تماماً، ولذلك اعتقدت أن أيّ ميّزة خاصة لطلبهم قد تساعدهم على التقدّم شيئاً فشيئاً. واقترحت أنه يمكن للأستاذ المساعد تسجيل بعضٍ من صفوفه الدراسية، وبعد ذلك يمكن للمساعد مراجعتها، وربما اختيار عشرة دقائق من الشريط المسجل، ونحن سنتحمّل تكاليف إعداد نسخ ذلك الجزء لكي نرسله مرفقاً مع الطلبات المقدمة. وسيقوم الأستاذ المساعد باختيار الجزء الذي يريده، وبإمكانه الموافقة على إرساله أو عدم الموافقة على ذلك، وسيتم حذف الجزء المتبقي واستخدامه مجدداً. وكنت أعتقد أن هذه فكرة جيدة.

وربما حاولت إنجاز الكثير جداً بواسطة هذه الفكرة. وسألت أحد أعضاء هيئة التدريس المبتدئين لدينا، إن كان يرغب بطرح الفكرة على المعيدين والعمل معهم بعد ذلك بوصفه نوعاً من المراقبة أو الإشراف على المشروع. قال إنّه سيفعل ذلك. وقد اخترت هذا العضو بالتحديد؛ لأنني كنت أعتقد أنه قادر على القيام بهذا، لكن لسبب من الأسباب لم يكن منخرطاً في قضايا القسم. واعتقدت أن هذا سيقدّم له نشاطاً «لتقديم الخدمات» وربما يجذبه للقيام بمشاركة أكبر في شؤون القسم. واعتقدت أن هذا قد يساعده في الحصول على التثبيت أيضاً.

وبعد بضعة أسابيع من قبوله بهذه المهمة، جاء إلى مكتبي من أجل مسألة أخرى. وبعد أن انتهينا من مناقشة تلك المسألة، سألته عن التقدّم الذي حققه بواسطة فكرة التسجيل على أشرطة الفيديو. لكن الأمر الذي أدهشني وصعقني هو أنه انفجر بغضب. قال إن المعيدين كانوا ضدّ الفكرة بقوة ولن يشاركوا في هذا المجال. وقال إنّهم أحسّوا بأنها كانت مجرّد حيلة من جهتي للتجسس عليهم، وقد اتفق معهم بهذا الرأي. وقال إنه لا علاقة له بفعل أي شيء آخر له علاقة بتلك الفكرة. كنتُ مدهوشاً فأعضاء هيئة التدريس قاموا بزيارة صفوف الأساتذة المساعدين دورياً وبطريقة منفتحة تماماً، وسجلوا لهم أشرطة فيديو في بعض الأحيان، ومن ثَمّ لم يكن واضحاً كيف ستخبرنا هذه الأشرطة المسجلة بأي شيء لم نعرفه سابقاً، حتى وإن اقترحنا مراجعتها، وهذا ما لم نفعله. أشكّ بأن فورة الغضب هذه كانت مجرّد غطاء للحقيقة التي تقضي بأن عضو هيئة التدريس لم يكن قد بدأ بالمشروع. وفي ذلك الحين، كان الوقت متأخراً جداً في تلك السنة للبدء بالمشروع ولذلك تخلّيت عن الفكرة بأكملها، لكنني لا أزال أعتقد أنها كانت فكرة جيدة.

تلبية المطالب الخاصة لهيئة التدريس

يُطلب أحياناً من رؤساء الأقسام على وجه التحديد الإيفاء بمطالب فردية خاصة لهيئة التدريس. فالمرء يريد دوماً أن يكون مفيداً وإنسانياً، لكن هذا المجال يتطلب بعض الاهتمام وبُعد النظر. فعلى سبيل المثال، كان لديّ ضمن هيئة التدريس كاتبٌ مبدعٌ يحب الكتابة في الصباح، ولذلك طلب أن تكون جميع صفوفه الدراسية بعد الظهيرة. وكان كاتباً منتجاً ينشر عملاً جيداً على نحو منتظم. وبدا أن الموافقة على طلبه فكرة

جيدة، ووافقت اللجنة التي تضع البرامج على طلبه أيضاً. وطلب عضو هيئة تدريس آخر كان لا يحب النهوض باكراً أبداً مراعاته بالطريقة نفسها. وكان لا يقضي وقته صباحاً بالعمل ولم يكن كاتباً أو عالماً منتجاً. ولذلك وجدت اللجنة أنه من الصعب جداً تلبية طلبه.

قانون برايانت العاشر في الإدارة الأكاديمية

من الأسهل التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، الذين يتصرفون كنجوم الأوبرا إذا كان أداؤهم كأداء النجوم في الأوبرا

وكان كثيراً ما يُطلب من أحد الأساتذة المشهورين على نطاق واسع تقديم أوراق بحثية في اجتماعات مهنية. وقد تطلّب هذا الأمر غيابه عن المدينة الجامعية ثلاثة أيام أو أربعة أيام في بعض الأحيان. ومن أجل تقديم إسهامه تجاه العالم الأكاديمي الأوسع، كنّا سعداء بإيجاد زملاء له لتدريس صفوفه الدراسية بالنيابة عنه عندما يكون خارج المدينة الجامعية. وفي الحقيقة، كان كثيراً ما يردّ المجاملة بمثلها عندما يكون الآخرون مرضى أو خارج المدينة الجامعية. ومن جهة أخرى، كان هناك أستاذ آخر وقّع عقداً مع وكالة حكومية فيدرالية، وهو عقد تفاوض عليه دون علم الجامعة. ومن أجل الإيفاء بذلك العقد، كان هذا الأستاذ يغيب كثيراً عن المدينة الجامعية أسبوعين أو أكثر من وقت لآخر. ولم يُعلم أحداً في القسم بعقده أو بغيابه المطوّل والمتكرر. وعوضاً عن ذلك، قام بنفسه بتوظيف طالب دراسات عليا حصل على درجة الماجستير حديثاً من قسمنا؛ ليحلّ محله في تدريس صفوفه الدراسية أثناء غيابه عن الجامعة. وبالنتيجة، كانت الجامعة تدفع راتب أستاذ جامعي لقاء تدريس صفوف دراسية من قِبل شخص بإمكاننا توظيفه موجّهاً مؤقتاً في أفضل الحالات، وفي الواقع لم نكن لنوظفه أبداً. وإضافةً إلى ذلك كان هذا الأستاذ يدفع لبديله مبلغاً من المال أقل من راتبه الذي كان يحصل عليه مقابل تدريسه لهذه الصفوف الدراسية. وكان يحقق الربح من عدم قيامه بتدريس صفوفه الدراسية؛ لأنه كان يحصل على معاشٍ من العقد الذي وقعه خارج الجامعة. إن هذا لم يكن تصرفاً منصفاً بالنسبة للجامعة أو الطلاب الذين كانوا يحضرون الصفوف الدراسية لذلك الأستاذ. ووجدنا أنه من الضروري إيقاف تلك الممارسات.

وطالب بعض أعضاء هيئة التدريس بوظائف للتدريس في فصل الصيف على أنه دخلٌ إضافي على رواتبهم أثناء السنة الأكاديمية. وقد تجاوزت هذه الطلبات -في أغلب الأوقات- عدد الوظائف المتوافرة للتدريس في فصل الصيف. وشعر بعض أعضاء هيئة التدريس البارزين بأن الأولوية في الوظائف يجب أن تكون لهم، لكنّ هذا وضعنا أمام مشكلتين اثنتين. أولاً، كنّا مقيدين بكمية الأموال المتوافرة لدينا، ومن ثَمّ إذا قمنا بتعيين أعضاء هيئة التدريس البارزين فقط، فإن رواتبهم الأعلى ستعني أننا سنكون قادرين على تقديم عدد من المناهج الصيفية أقل من العدد المطلوب لتلبية المطالب. ثانياً، أثناء مدة من الزمن عندما كانت رواتب أعضاء هيئة التدريس دون مستويات التضخم بكثير، فإن الرواتب المرتفعة التي كان يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس البارزون، جعلت الدخل الإضافي من فصل الصيف أقل أهمية بالنسبة لهم مقارنةً ببعض أعضاء هيئة التدريس المبتدئين الذين يتقاضون أجراً أدنى. وكان الحل لدينا هو تنظيم أدوار منتظمة لوظائف الصيف، الأمر الذي ضَمِن وجود وظيفة في فصل الصيف لكل عضو هيئة تدريس كان يرغب بذلك - مرة كل سنتين.

ولم نواجه إلاّ اعتراضاً واحداً على هذا النظام وذلك عندما قام عضو قديم في هيئة تدريس بشراء منزل من مدة قريبة لكنه حمّل نفسه عبئاً ثقيلاً بسبب القرض العقاري الذي أخذه. فعندما زوّد المصرف ببياناته المالية وتقدّم بطلب للحصول على القرض، أدرج راتبه الصيفي ضمن البيانات المالية بوصفه جزءاً من دخله السنوي المنتظم. وعندما طُلب منه التدريس في فصل الصيف كل سنتين، اعترض على ذلك على أساس أنه لن يكون قادراً على جمع مدفوعات رهنه العقاري. وبالنتيجة، كان يُلزم القسم أخلاقياً بإنقاذه من هذه الورطة على حساب بعض الأعضاء الآخرين في هيئة التدريس. وقمنا بتغطيته أثناء فصل الصيف الأول، وأنذرناه بأنه لا يمكننا الاستمرار بالقيام بمثل هذا العمل. وبعد ذلك حصل على منصب إداري على مستوى فريق العمل وبدأ يتقاضى راتباً على مدار 12 شهراً، موفراً علينا العناء والمشقة.

الأفكار الجديدة والأفكار غير الجديدة كثيراً

أحياناً يقترح أحد أعضاء هيئة التدريس المتحمسين إجراء تغيير في الوحدة التي يعملون فيها - كوضع سياسة مختلفة أو إجراء تغيير في المناهج التعليمية أو اقتراح

طريقة جديدة لتوزيع موارد الوحدة. وإذا كان المسؤول الإداري موجوداً في ذلك العمل لعدد قليل من السنوات، وخصوصاً إذا كانت الأمور تسير بنعومة وبهدوء، يمكن أن يكون هناك إغراء قوي لإخماد مثل هذه الاقتراحات. فبعض هذه الأفكار «الجديدة»، على وجه الخصوص، يمكن أن تكون قد جُرّبت بالفعل قبل عدة سنوات، وأثبتت أنها أفكار غير مُرضية. لكن المسؤول الإداري الحكيم سيقاوم الاندفاع للردّ بصورة سلبية، أو أنه لن يبدِ أي ردّ فعل أبداً. فكل فكرة يجب أن تحظى باستماع منصف وتفكير عميق، ويجب أن يتم استكشاف جميع إمكانياتها. حتى ولو كانت الأمور تسير على نحو جيد في اللحظة الحالية، إلاّ أنها قد لا تستمر على هذا النحو. فإذا أصبحت الوحدة متحجّرة فقد تتحرك بقية الوحدات في الجامعة قُدماً إلى الأمام وتخلّفها وراءها. وإذا كان المقترح مخفقاً أثناء سنوات سابقة، فعليك أن تفكر ملياً فيما إذا كانت الظروف قد تغيّرت الآن، أو فيما إذا كان من الممكن لبعض التعديلات في تطبيق الفكرة أن تحقق الاختلاف المطلوب.

في يوم من الأيام، وبعد أن كنت رئيساً لأحد الأقسام لبضع سنوات، جاء إلى مكتبي عضو هيئة تدريس وهو شاب تغمره الحماسة بشأن فكرة لإجراء تغيير في القسم. وكان القسم قد بدأ أخيراً العمل بأسلوب منتظم نسبياً، ووجدت نفسي محجماً داخلياً عن هذه الفكرة (أتمنى ألاّ يكون هذا قد ظهر عليّ) عندما بدأ بشرح فكرته، لكن ردّ فعلي السلبي الداخلي أصبح أقوى عندما أدركت بأن «فكرته» الجديدة كانت إحدى الأفكار التي قمنا بتجربتها وتخلّينا عنها منذ عدة سنوات. وبدلاً من رفض الفكرة دون التفكير فيها، اقترحت عليه أن يدرس بعض مضامينها ووعدني -عندما تصبح هذه المعلومات الإضافية في متناول يده- بطرح الفكرة على اللجنة التنفيذية للدراسة.

وبعد أن غادر عضو هيئة التدريس مكتبي، فكرت ملياً بردّة فعلي السلبية على اقتراح إحدى الأفكار الجديدة/القديمة. واستنتجت أن الوقت حان ليشغل منصب رئاسة القسم شخصٌ آخر. وشعرت بأنني دخلت مرحلة العمل الروتيني الرتيب. وبعدها بوقت قليل رفضت أن أكون رئيس قسم لفصل دراسي آخر.

وأدّت نتيجة البحث الموسّع التي توصّل إليها عضو هيئة التدريس إلى إقناعه بأنّ الوقت غير مناسب لطرح فكرته، وتخلّى عنها. لكنه قام بذلك بملء إرادته وليس بسبب الردّ الإداري السلبي.

إن المسؤول الإداري الذي يرفض اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بسرعة كبيرة سوف يثبّط عزيمتهم للمشاركة في تقدّم الوحدة. فالتغيير أمر لا مفر منه، لكن الحيلة تتمثل بإيجاد طرق لتوجيه ذلك التغيير بأسلوب بنّاء. لقد عملت في إحدى المرات لدى رئيس جامعة لم يكن لديه أي اهتمام بأفكار أيّ أحد باستثناء أفكاره الخاصة. فإذا حاول شخص اقتراح أي شيء يتناقض مع آرائه، كان يشطب ذلك الاقتراح دون مراعاة وبأسلوب قسري. وتعلّم أولئك الأشخاص الذين كانوا يعملون لديه الاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم. وكنتيجة لهذا التصرف، فوّت على نفسه كثيراً من الأفكار المبدعة عبر بعض الأشخاص القديرين البارعين.

قانون برايانت الحادي عشر في الإدارة الأكاديمية

ابْق منفتحاً تجاه الأفكار «الجديدة»، حتى عندما تكون أفكاراً قديمة؛

لأن العالم يتغيّر بالفعل

السيطرة عن طريق التهويل

إن عضو هيئة التدريس الذي يعترض على القوانين، ويقوم بذلك بقوة في كثير من الأحيان، قد يبرز للعيان مشكلة أوسع يجب مقاومتها: عبر السيطرة عن طريق التهويل. عندما أصبحت رئيساً لأحد الأقسام، كان لدى قسمي مجموعة صغيرة من الناقمين لكنها كانت مجموعة صريحة جداً. وكانوا الأعضاء الأضعف في هيئة التدريس على وجه العموم - أي الأساتذة الذين كانوا عديمي الجدوى بصفتهم علماء، والذين كانوا معرقلين أكثر من كونهم مفيدين في أداء مهام اللجنة. وكانوا قد اعتادوا على تلّقي معاملة خاصة في شؤون القسم؛ لأنهم إذا لم يتلقوا مثل تلك المعاملة، فإنهم سيثيرون المشكلات التي ستبدأ من المشاجرات اللاذعة داخل اجتماعات هيئة التدريس وتقديم الشكاوي إلى العميد، وصولاً إلى الاتصالات الهاتفية من المحامين والتهديدات برفع دعاوى قضائية. لكن عندما أصبحت رئيساً للقسم، شعرت بأن هؤلاء الناقمين يجب أن يتلقوا المعاملة نفسها وعليهم الخضوع للمقاييس نفسها مثلهم مثل أي شخص آخر في القسم.

وقد أثارت تلك السياسة بعض العواصف. فأثناء اجتماعات هيئة التدريس، كانت المجموعة تسمح للناقمين بالتعبير عمّا يجول في ذهنهم وبعد ذلك ترفض بهدوء وبأغلبية الأصوات جميع ما قالوه. لقد ساعدني الالتزام الدقيق بقواعد روبرت في إدارة الاجتماعات وتنظيمها (Robert's Rules of Order) على إبقاء هذا الوضع تحت السيطرة. أمّا بالنسبة للتهديدات المستمرة برفع دعاوى قضائية، فقد تعلمت اتخاذ إجراءات مختلفة ردّاً عليها. وكان الإجراء الأول هو الالتزام بجميع الأنظمة واتباع جميع الإجراءات المفروضة بكل إخلاص أثناء التعامل مع هؤلاء الأشخاص. فالمحامون يحبون الانقضاض على أي انحراف عن الإجراءات الموضوعة، سواءً كان هذا الانحراف مهماً أو غير مهم. وكان الإجراء الثاني الذي اتبعته هو أن يكون لدي شهود ومجموعة من الوثائق المكتوبة لتكون دليلاً على مختلف الأنشطة التي يقوم بها أي أحد. وعندما كان لدي اجتماع ما مع أحد أفراد هذه المجموعة، حاولت أن يكون برفقتي رئيس القسم المساعد أو سكرتير القسم. وبعد كل اجتماع كهذا، كنت أرسل للشخص الناقم مذكرة تستعرض النقاط التي ناقشناها وما قلته عن تلك النقاط. وأخيراً، عندما طلبني محامي يمثل شخصاً أو أكثر من الناقمين لمناقشة تظلماتهم ذائعة الصيت (حصل هذا عدّة مرات)، قلت له بأنني كنت أظن أن المعيار القانوني لآداب المهنة يفرض على المحامي الذي يمثل طرفاً واحداً في إحدى النزاعات، الاتصال مع محامي الطرف الآخر، وليس مع ذلك الطرف مباشرة. وبعد ذلك كنت أعرض عليه تزويده باسم المستشار القانوني للجامعة ورقم هاتفه، إن لم تكن هذه المعلومات بحوزة المحامي. طبعاً المحامي يعرف دوماً اسم المستشار القانوني في الجامعة ورقم هاتفه، لكن هذا العرض الذي قدمته أنهى الحديث بيننا.

إن التكتيك المتبع لإجراء اتصال هاتفي من قِبل أحد المحامين أو كتابة رسالة موجهة لأحد المسؤولين الإداريين بشأن إحدى الشكاوي -إمّا عن طريق عضو هيئة تدريس أو عن طريق أحد الطلاب- بات أمراً شائعاً. والمعنى الضمني هنا هو أن الإجراءات القانونية قد تم أخذها بعين الاعتبار. لكن لسوء الحظ، كان التهويل المنشود ساري المفعول في بعض الأحيان، وكان المسؤول الإداري يسعى للهرب من هذا المأزق، حتى إن كان بريئاً. فعندما يقوم أحد المحامين بإجراء مثل هذا الاتصال الهاتفي، فإنه سيحاول توريط

المسؤول الإداري بحديث موسّع عن المشكلة، وهذه المحادثة تتألف عادةً من أسئلة يطرحها المحامي ويأمل أن يحصل على إجابات وتفاصيل من المسؤول الإداري طبعاً. ويبدو أن الأمر المفترض هنا هو أنه إذا تمكن المحامي من إبقاء المسؤول الإداري وهو يتحدث لمدة كافية من الزمن، فإن هذا المسؤول سيقول شيئاً عاجلاً أم آجلاً يمكن للمحامي أن يستفيد منه بلهفة عارمة، وأن يستخدمه نقطة قوة يستند إليها. لن يتم اعتقالك طبعاً، لكن أي شيء تقوله يمكن أن يستخدم ضدك وسيستخدم. لذلك فإن الردّ الأمثل يكون دوماً بإحالة المسألة إلى محامي الجامعة دون مزيد من الحديث والشرح. فهذا يضع حداً للمشكلة على الأغلب. وفي حالات نادرة جداً عندما لم يكن ينفع مثل هذا الأسلوب في إنهاء المشكلة، كان يتم توجيه الأسئلة إلى محامي الجامعة الذي يحيلها إليّ بعد ذلك. وكنت أقدّم إجاباتي إلى محامي الجامعة الذي كان ينقلها إلى محامي مقدّم الشكوى. وبهذه الطريقة تمت حمايتي من تقديم ذخيرة إضافية من دون قصد إلى مقدّم الشكوى.

يمكن لمكاتب الفرص المتكافئة، أياً كان اسمها، أن تكون وسائل حماية قيّمة ضدّ التمييز العنصري والتمييز بين الجنسين والتمييز على أساس الفئة العمرية، وأشكال أخرى من التمييز داخل المدينة الجامعية. لكن في بعض الأحيان يمكن أن تُستخدم هذه المكاتب لخدمة أغراض شخصية أو أن تصبح مندفعة بصورة مفرطة في أعمالها. هناك مقولة قديمة تقول: إنّه إذا كانت المطرقة هي كل ما لديك، فإن كل شيء يشبه المسمار. وإذا كان عملك اكتشاف حالات التمييز الظالمة، فإنك ستفعل ذلك على الأرجح، سواءً كانت هذه الحالات موجودة أو لا. وفي حالتي أنا، كانت القضية متعلقة بالجنس من حيث الذكورة والأنوثة والأجور.

ففي أول سنتين لي كرئيس لأحد الأقسام، قام قسمنا بتوظيف عدد ضخم من أعضاء هيئة التدريس على نحو غير اعتيادي، وكان أغلبهم من المبتدئين في العمل. وكان هؤلاء من مساعدي الدراسات العليا الجدد الذين تخرجوا للتو من كلية الدراسات العليا. وانطلاقاً من إيماني بأن ممارسات التوظيف الماضية أدّت إلى وجود عدد قليل جداً من النساء في مناصب تدريسية، تخضعن لنظام التثبيت في هيئة التدريس لدينا، فقد بذلت جهداً خاصاً بغية إيجاد نساء مؤهلات لتولي المناصب الجديدة. وكنتيجة لذلك، ازداد فعلياً عدد النساء المثبتات/ اللواتي يخضعن لنظام التثبيت في هيئة التدريس لدينا.

وبعد مضي عامين، جاءت إلى مكتبي أستاذة من الأعضاء الجدد في هيئة التدريس، وسألتني إذا كان من الممكن للنساء في هيئة التدريس أن يحصلن على تعويض إضافي منصف زيادةً على رواتبهن بالنسبة للعام القادم. أجبتها بأنني أعتقد أن رواتب النساء مساوية لرواتب الرجال في هيئة التدريس، لكن إذا كان بإمكانها لفت نظري إلى أي حالة خاصة من عدم الإنصاف، فإنني سأبذل ما بوسعي بكل تأكيد لتصحيح الخطأ. وطبعاً كالعادة، كنّا نتعامل مع تلك اللعبة القديمة التي يربح فيها طرف على حساب الطرف الآخر. فالمال الإضافي على راتب أحد الأشخاص يعني مالاً أقل بالنسبة لرواتب الآخرين، وبذلك تصبح المسألة مسألة عدل وإنصاف بالنسبة لجميع الأشخاص المعنيين. ولو كان بإمكاني مناشدة الجامعة لتخصيص أموال إضافية على رواتب النساء دون إنقاص كمية المال المخصصة لرواتب الرجال، لكنت فعلت ذلك بكل سعادة. لكن لم تُقدم إليّ أي حالة خاصة تتعلق بعدم الإنصاف.

وأثناء وقت قصير جداً تلقيت اتصالاً هاتفياً من مكتب الجامعة للفرص المتكافئة يطلب مني فتح الملفات الشخصية السرّية لجميع أعضاء هيئة التدريس لدينا، وكان عددهم نحو 40 شخصاً في ذلك الوقت. وكنت متردداً في فتح جميع الملفات أمام حملة تفتيش كهذه (كانت الحملة تشمل بعض سجلات الشرطة الحساسة جداً التي لا علاقة لها أبداً بالقضية قيد الدراسة)، لكنني عرضت عليهم تقديم أي معلومات يمكن أن يحتاجوا إليها بخصوص الرواتب والأداء والخبرة الأكاديمية، لكنهم لم يقبلوا بهذا، ولذلك اقترحت أن يجتمع موظفو مكتب الفرص المتكافئة مع اللجنة التنفيذية في القسم لمناقشة القضية.

كان موظفا مكتب الفرص المتكافئة اللذان جاءا لحضور الاجتماع عبارةً عن محاميين. وكان أحدهما أكبر سناً وأكثر خبرة من الآخر، أمّا الآخر فكان أصغر سناً وغير خبير نسبياً، لكنه كان متحمساً. قمت بتقديمهم إلى اللجنة التنفيذية وشرحت القضية، واختتمت حديثي بالقول إن المحاميين طالبا بتفتيش ملفاتنا ليعرفا إن ميّزنا بين الجنسين في تحديد الرواتب. فصرخ المحامي المبتدئ في تلك اللحظة قائلاً: «آه، نحن نعرف أنكم مذنبون ونريد فقط أن نعرف تماماً كيف اقترفتم ذلك!».

لكنني قمت على الفور بلفت انتباه اللجنة إلى ذلك التعليق وطلبت منهم تدوين ملاحظة خاصة بشأنه، فيما لو كان هناك أي سؤال عن نزاهة وموضوعية التحقيق الذي يقوم به مكتب الفرص المتكافئة. وبدا المحامي القديم مغتماً، واختصر الاجتماع، وغادر كلاهما. ولم نسمع بعد ذلك أي شيء من ذلك المكتب بخصوص تلك الشكوى. وقمت بتزويد المكتب بتصنيف لرواتب هيئة التدريس لدينا وفقاً للجنس والمرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة. وقد أظهرت تلك البيانات أن معدل الأجور الشهرية للنساء اللواتي يعملن في هيئة التدريس أعلى بقليل من الرجال الذين لديهم المرتبة نفسها باستثناء شخص واحد كان يقدّم للقسم خدمة استثنائية عن طريق قيامه بدور خاص على حساب تضحية شخصية جديرة بالاهتمام. وكان هناك المزيد من النساء في المراتب الأدنى؛ وذلك بسبب جهودي لزيادة عدد النساء ضمن هيئة التدريس، ولذلك كان هناك معدل عام يفضّل الرجال على النساء. لكن استناداً إلى المرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة، كانت النساء في الطليعة. ولم يقم مكتب الفرص المتكافئة بمتابعة الشكوى. وبعد ذلك بمدة قصيرة وأثناء محادثة مع إحدى النساء اللواتي قدّمن الشكوى، قلت بأنني كنت مدهوشاً من أن النساء شعرت بأن هناك تمييزاً ضدهنّ. أجابت قائلة إنّهن كن يعرفن أن أجورهن كانت عادلة، لكنهن اعتقدن أن تقديم شكوى ما قد يساعدهن في الحصول على زيادة قليلة على الرواتب. وهذا شكل آخر من أشكال السيطرة عن طريق التهويل.

لكن المسألة لم تتوقف عند ذلك الحدّ. فالنساء جميعهن في هيئة التدريس باستثناء واحدة منهن تخلّين عن المسألة عند تلك المرحلة، لكن تلك السيدة قامت بإحالة الشكوى إلى وزارة العمل الأمريكية. وأدى هذا إلى بدء سلسلة من المقابلات مع محقق من الوزارة. لكن أخبرني رئيس القسم المساعد -الذي خدم في استخبارات الجيش- على الفور أنّ التقنيات التي يستخدمها هذا الرجل في إجراء المقابلات كانت مقتبسة مباشرةً من تقنيات التحقيق، التي تستخدمها الاستخبارات العسكرية. واعتقدت أنّ عليّ أن أشعر وبأنني سجين حرب، لكن ذلك لم يحصل. وزوّدت هذا العميل بتحاليل وافرة عن هيئة التدريس لدينا، وكنت أُظهر في كل مرة وبأسلوب مقنع حسب اعتقادي، بأن النساء في هيئة التدريس كنّ -بأي حال من الأحوال- في وضع أفضل بقليل من وضع الرجال. ومع ذلك عاد مجدداً الطلبُ لمزيد من المعلومات. لكني سألته في نهاية المطاف كيف يمكنه

-على الرغم من اطّلاعه على المعلومات التي قدّمتها له- أن يصدق أن هناك أي تمييز. فأجاب قائلاً: «ستكون عرضة لتُهم التمييز إلى أن تحصل كل امرأة في هيئة التدريس لديك على أجرٍ يساوي أعلى أجر يحصل عليه الرجال». عندما سمعت هذا الكلام، قلت له إنّه لا يمكننا تلبية ما يطلبه، وإذا كان يريد متابعة الشكوى إلى حدّ أبعد، فإننا سنراه في المحكمة. لقد بدا لي -أثناء الوقت الذي قضاه داخل المدينة الجامعية - أنّه لم يكن يتصرّف تصرّف محققٍ غير متحيّز وإنما يتصرف تصرّف محامٍ، لكنه كان يحمل مطرقته بيده وكان يبحث جاهداً عن مسمار ما.

إن عضو هيئة التدريس سيقاوم في بعض الأحيان القرارات السلبية المتخذة عن طريق مناشدة الرأي العام أو هيئة الطلاب. وتتطلّب الاستجابة لحالات كهذه ضبط الأعصاب واتخاذ قرار راسخ. ومن الأهمية بمكان في هذه الحالات ألّا يتم استفزازك للقيام بعمل متهوّر. فأبسط انحراف عن الإجراءات والسياسات المعترف بها قانونياً سيتم الانقضاض عليه فوراً واستخدامه ضدّ الجامعة. فعلى سبيل المثال، في إحدى الحالات التي كنت فيها مجرّد متفرّج مهتم، أصبح أحد الأساتذة البارزين مستهتراً بوضوح في إدارة صفوفه الدراسية. وبالمحصلة، كان يجتمع على ما يبدو بصفوفه ويتحادث معهم كيفما اتفق عن أي موضوع يخطر في ذهنه في تلك اللحظة. ولم يبذل أي جهد واضح لتدريس الموضوعات المحددة في مقرراته التعليمية. وكانت شكاوى الطلاب متكررة وكثيرة جداً لدرجة أجبرت الجامعة على القيام بعمل ما. وبالنظر إلى قِدم الأستاذ واقترابه من سنّ التقاعد، فقد عُرض عليه منصب الأستاذ البحثي الذي سيقدم له مكتباً، وأجراً كاملاً، دون القيام بأي واجبات تدريسية لعدة سنوات من الزمن وإلى أن يحصل على تقاعده. لكنه رفض ذلك استناداً إلى أنه كان يستمتع باجتماعه مع الطلاب. وعندما فشلت المفاوضات الإضافية، بدأت الجامعة أخيراً، وبأسلوب متردّد، باتخاذ الإجراءات اللازمة لطرد عضو هيئة تدريس مثبت من عمله.

وكان لدى الجامعة في ذلك الوقت برنامجٌ وطنيٌّ شهيرٌ لكرة القدم. وعندما بدأت إجراءات الفصل من العمل، قام الأستاذ سيئ السمعة بعقد مؤتمر صحفي ورفض تشديد الجامعة المفرط على الألعاب الرياضية واهتمامها المتضائل بالأمور الأكاديمية.

وأعلن بعد ذلك أنّ الجامعة كانت تحاول طرده بسبب موقفه ذو المبادئ السامية الذي يدعم التميّز الأكاديمي. وضعفت الجامعة تحت وطأة هذه الانتقادات وأوقفت إجراءات الفصل من العمل. لكن الأستاذ عاد إلى سلوكه المستهتر داخل الصف الدراسي. وقامت الجامعة أخيراً بطرده من العمل. لكن محرري الافتتاحيات في الصحف القريبة من جميع الجامعات الأخرى في ذلك المؤتمر لكرة القدم، الذين كانت فرقهم تخسر على نحو منتظم، عقدوا يوماً مشهوداً منددين بهذه الجامعة التي فضلّت كرة القدم على الأمور الأكاديمية، وطردت عضو هيئة التدريس الذي اعترض على ذلك. وكانت نتيجة العمل الذي قامت به الجامعة هو إجراء تحسين على الأمور الأكاديمية طبعاً.

أمّا في إحدى الجامعات الأخرى، فقد تم إخبار عضو هيئة تدريس غير مثبت بأن عقده لن يتم تجديده مع نهاية العام القادم. وردّاً على ذلك، بدأ بإدلاء تصريحات للصحافة تؤيد الاتصال الجنسي بغير تمييز. وترافق ذلك على ما يبدو بسلوك غير محتشم وغير مهذب في كثير من الأحيان داخل الصف الدراسي. وبعد ذلك جعل من هذه المسألة مسألة حرية أكاديمية، ونجح بدفع الجامعة للموافقة على ذلك عن طريق الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعة (American Association of University Professors). وقد أدى سلوكه إلى استفزاز رئيس الجامعة لتجاوز الإجراءات الاعتيادية لطرده من العمل، لكن الجامعة تدفع أموالاً من أجل الانصياع للقوانين الموجودة، مهما كان الاستفزاز مثيراً للغضب.

وفي الوقت الذي كنت أعمل فيه رئيساً لأحد الأقسام، أدركت أن أحد الأساتذة البارزين كان يدير عملاً للبيع بالتجزئة في الجانب الآخر من الشارع الذي يفصل بينه وبين المبنى الجامعي مباشرةً. ولم تكن المسألة أنه يستثمر أمواله في مشروع تجاري محلي فحسب، وإنما لأنه كان يقضي أغلب وقته في كل يوم من أيام الأسبوع وهو يقف خلف آلة قبض المدفوعات النقدية في محله التجاري، لتولي شؤون البيع. لقد عددت هذا الأستاذ قد تقاعد فكرياً منذ عدةّ سنوات خلت، ولذلك فإن إبعاده عن متجره لن يغريه على الأرجح لقضاء مزيد من الوقت مع طلابه، أو للتحضير من أجل صفوفه الدراسية، أو القيام ببحث علمي. لكن كان هناك مصدران للقلق: المصدر الأول هو أن بعضاً من طلابه على الأقل تكوّنت لديهم فكرة (سواء كانت صحيحة أم لا) أن التردّد على متجره وشراء السلع

منه سيمنحهم امتيازاً داخل صفوفه الدراسية. وإضافة إلى ذلك، يمكنني أن أتخيّل ما الذي يمكن أن يفعله أحد مراسلي التحقيقات، الذين يعملون لصالح صحف محلية (كثيراً ما تكون عدائية) عندما يجد أستاذاً جامعياً -وعضو هيئة تدريس بدوام كامل كما يُفترض- بإمكانه قضاء كثيرٍ من الوقت في إدارة عمل تجاري خاص خارج المدينة الجامعية.

إنني أدرك أن الشخص المتمرّد في داخل بعضٍ منّا سيقول إنّه ربما كان من الجيد ممارسة بعضٍ من ضغط الرأي العام على الجامعة. لكن هؤلاء المتمردين أنفسهم سيكونون منزعجين عندما تنخفض موازنة الجامعة، ومن ثَمّ ينخفض الاعتماد المالي المخصص لرواتبهم، أو لا يزداد على نحوٍ ملائم، بسبب الافتقار للدعم الشعبي.

لقد شمل كتيّب هيئة التدريس شرطاً أساسياً يقضي بأن كل عضو هيئة تدريس بدوام كامل يدير عملاً تجارياً خاصاً، يجب أن يُعلم رئيس قسمه وأن يحصل على موافقته. لكن هذا النظام تطوّر ليصبح طريقة لضبط الغياب المتزايد عن المدينة الجامعية فيما يتعلق بمهام الاستشارات، ولم يلبِّ احتياجاتي في هذه المسألة. فكتبت مذكرة للأستاذ لتذكيره بالنظام وبيّنت له أنه لم يحصل على الموافقة المطلوبة. لكنه كان ممتعضاً وتجاهل النظام ببساطة عن طريق الاستمرار بإدارة عمله التجاري. وأنا بدوري تجاهلت خرقه للنظام. ولم أكن أنوي قضاء وقتي «في تفقّد» كم من الوقت أمضى في متجره. وإذا وجد أحد المراسلين الصحفيين أو المشرعين النشطين أنه يقضي وقته في عمله التجاري، عندها يمكنني الإشارة إلى مذكرتي التي تأمره بعدم القيام بهذا العمل وباتخاذ خطوات تأديبية مناسبة بعد ذلك. لقد كنت محمياً وكانت الجامعة محمية أيضاً.

لكن من الضروري في بعض الأحيان حماية أحد أعضاء هيئة التدريس. طلب أحد أعضاء هيئة التدريس المبتدئين دراسة طلبه من أجل الترقية. وقدمت طلبه إلى اللجنة التنفيذية في القسم، وأوصيت بمنحه هذه الترقية. لكن اللجنة شعرت بنوع من الإنصاف بأن طلبه كان سابقاً لأوانه ورفضت الترقية. وتوليت مهمة إخبار عضو هيئة التدريس بذلك. لقد كان منزعجاً، وبدأ بعد وقت قصير ببذل جهوده لإيجاد منصب في جامعة أخرى، وبعد بضعة أسابيع جاء إلى مكتبي حاملاً بيده طلب استقالته، وأخبرني بأنه حظي

بمنصب في مكان آخر وقد خطط للقبول به. وعندما بدأت الحديث معه عن الموضوع، بدأت أدرك أنه لم يحظَ بعرض مؤكّد حتى ذلك الحين. فاقترحت عليه تأجيل استقالته، لكنه كان متأكداً من أنه حصوله على المنصب وأصرّ على تقديم استقالته.

وبعد أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، جاء إلى مكتبي والأسى يعتصر قلبه نوعاً ما. فعرض الجامعة الأخرى لم يتم تثبيته بعد كل هذا الانتظار، وكان قد تخلى عن منصب واحد لكنه لم يحظَ بمنصب آخر. لكنني فتحت درج مكتبي بكل بساطة وسحبت طلب استقالته وأعدته له. كنت قد احتفظت بهذا الطلب طبعاً في حال أخفق في الحصول على المنصب الجديد.

وفي حالة أخرى أثناء خبرتي الشخصية، كان لدي مدرّس مؤقت في هيئة التدريس تم توظيفه لمدة سنة واحدة ليحل مكان عضو هيئة تدريس نظامية كانت في إجازة أثناء تلك السنة. وأثناء السنة التي قضاها داخل المدينة الجامعية لدينا، أصبح المدرّس المؤقت مستشاراً لمجموعة راديكالية من الطلاب كانت نشيطة جداً في ذلك الوقت، وكانت تحتل الأبنية وتقيم المظاهرات. وعندما أخبرت هذا المدرّس (أعني عندما ذكرته بالفعل) بأن عقده لم يكن إلاّ لمدة سنة واحدة ولن يتم تجديده، اتهمني بأنني أطرده من عمله بسبب آرائه السياسية. وعندما شرحت له أن المنصب الذي يشغله كان مطلوباً من أجل عضو هيئة تدريس التي عادت من إجازتها، كان ردّه بأنه يجب عليّ طردها من عملها والاحتفاظ به. لكنني احتفظت بها في هيئة التدريس وأطلقته لينضم إلى صفوف الاحتجاجات السياسية في جامعات أخرى. ولم أكن أعتقد أن تلك الآراء السياسية الراديكالية يجب أن تكون ضمانة للتثبيت الفوري، أكثر من كونها فرصة للطرد من الجامعة.

وفي المراحل المبكرة من هذا الاضطراب، جاء إلى مكتبي زميل مثبتٌ في الخدمة للاحتجاج على طرد المدرّس المؤقت، وشرحت له أنّ ما فعلته لم يكن طرداً من العمل، بل لأنني لم أكن قادراً تماماً على تجديد ما كان -منذ البداية- عقداً مؤقتاً للتعيين لمدة سنة واحدة. فقال الزميل إنّه قد تعاطف -على الرغم من ذلك- مع هذه المسألة وقدم استقالته احتجاجاً على طرد المدرّس. وبعد ذلك بدأ جولة من الاجتماعات مع أي

عضو هيئة تدريس أو مجموعة طلاب يمكن أن تصغي إليه وهو يتحدث بعاطفة جيّاشة عن اعتراضه محوّلاً استقالته إلى قضية كبيرة وإخلاصاً للمبادئ. وبعد بضعة أيام من حدوث هذا، جاء إلى مكتبي طالب ليسألني إذا كنت أعرف السبب الحقيقي وراء استقالة هذا الرجل. فقلت له بأنني أفترض أنه قدم استقالته لنفس السبب الذي قاله لي، لكن الطالب -الذي عمل بدوام جزئي في مكتب عمدة المقاطعة- أخبرني بالسبب الحقيقي، وقال إن عضو هيئة التدريس هذا كان قد تورّط في مخالفة للقانون وتمّ القبض عليه بالجرم المشهود. لكن عمدة البلدة -الذي لم يرغب بإحراج الجامعة- توصّل إلى عقد اتفاق يقضي بمغادرة عضو هيئة التدريس من الجامعة ومن البلدة مع نهاية العام الدراسي. وبالمقابل لن تتم إدانته. وباختصار، كان يقدم استقالته لكي يبقى خارج السجن، وبصراحة اتخذ ذلك الموقف المبدئي الذي كان يدعيه. أمّا الجزء الهزلي لذلك الوضع فهو أن أغلب الطلاب كانوا يعرفون السبب الحقيقي وراء مغادرته، وكانوا يضحكون في الخفاء بينما كان ينادي بمبادئه الناشئة عن دوافع أخلاقية.

هناك سلاح أخير للناقمين الأكاديميين وهو الثرثرة التي تعدُّ مصدر نشر الإشاعات. فإذا أمكنك البدء بإشاعات سلبية كافية عن أحد المسؤولين الإداريين وصدّق عدد كاف من الأشخاص أياً من هذه الإشاعات، فقد تُضعف الثقة بذلك المسؤول الإداري وتُفسد الدعم الذي يتلقاه. وفي نهاية المطاف، يبدأ المسؤول الإداري المنشغل دوماً بإنكار التهم الموجهة إليه على أنه مذنب، حتى لو كانت التهم جميعها باطلة. أذكر إحدى حفلات حيث جاء باتجاهي أحد الأصدقاء والزملاء الجيدين، وسألني مبتسماً إذا كنت على علم أنه يقاضيني. لكنني سألته مدهوشاً عما يقاضيني من أجله. فقال: لا توجد لدي أدنى فكرة عن هذا. وقال إنّه سمع بذلك بنفسه حديثاً، في الجانب الآخر من الغرفة. إن مثل هذه المناسبات تقدم مسوغاً للسياسة القديمة التي كانت تتبعها وزارة الخارجية البريطانية التي تقول: «لا تشرح أبداً، ولا تعتذر أبداً».

وفي مناسبة أخرى، تحوّلت مُدرّسة مؤقتة غير مثبتة وغير خاضعة لنظام التثبيت إلى مشكلة لنا. فقد اعتادت على تقديم نفسها لطلابها في بداية الفصل الدراسي بصورة سلبية جداً، إضافة إلى وضع شروط أساسية صارمة بالنسبة لمقررها التعليمي إلى درجة

أن جميع الطلاب تقريباً كانوا يتخلّون عن هذا المقرر التعليمي على الفور. وكان النتيجة وجود مُدرّسة بدوام كامل، لا تتحمّل أي مسؤولية من مسؤوليات اللجان أو تقديم المشورة، ولا أي أمل للقيام بالبحث أو النشر، ستقوم بتدريس ستة طلاب أو ثمانية في كل فصل دراسي ليكون عبء دوام كامل لها. وبسبب تحديد مجلس الولاية الحاكم المسؤول عن التعليم العالي لمناصب هيئة التدريس على أساس عدد الساعات المعتمدة التي يحصل عليها الطالب، فإن هذا يعني أنه يجب على أعضاء هيئة التدريس الآخرين في القسم، وجميعهم تقريباً أعلى منها مقاماً في الخبرة والمؤهلات، تحمّل أعباء أثقل لكي يعوّضوا عبئها الخفيف جداً.

لقد تحدثت معها بخصوص هذه المشكلة عدة مرات، ودفعتها بقوة كي لا تقلل من مستواها؛ بل أن تقدّم نفسها ومقرراتها التعليمية في بداية كل فصل بإيجابية أكثر، لكنها رفضت بشدّة القيام بأي تغيير، وأصبحت أكثر تطرفاً في الواقع. وقد تردّدت بطردها تماماً؛ لأنها كانت على وشك بلوغ سن التقاعد ولم تكن بحاجة إلا لسنةٍ إضافية كي تنضم إلى النظام التقاعدي في الجامعة. وأخيراً، وبعد موافقة عميد الكلية ونائب رئيس الجامعة، اتخذنا الترتيبات الضرورية لنقلها من التدريس في الصفوف الدراسية كي تشغل منصباً في قسم التحرير كانت مؤهلة لتبوئه على نحوٍ جيد. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود منصب فارغ في هيئة التدريس في القسم، وأن يفسح المجال لي لإيجاد شخص ما للمشاركة في حمل أعباء التدريس مع البقية على نحوٍ أكثر إنصافاً.

عندما قدّمت الترتيبات المقترحة للمُدرّسة المعنية بالمشكلة، انفجرت غاضبة وقدمت استقالتها على الفور. وقمت بتذكيرها بأنها شارفت على سن التقاعد وبأن قبولها في النظام التقاعدي للجامعة ليس بحاجة إلاّ لسنة إضافية واحدة. ولم تأبه لذلك، واستقالت. وأخبرتها بأنني سأحتفظ بطلب الاستقالة حتى نهاية الفصل، في حال أعادت النظر. لكنها لم تعد النظر.

تحدثت إلى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية عن الوضع، معبراً عن الأسف لأن غضبها حال دون تأهيلها للحصول على الحد الأدنى للتقاعد على أقل تقدير. استجاب

للوضع بإيعازه للجامعة كي تدفع كلاً من ضريبتها وضريبة الجامعة لمدة سنة إضافية، حتى لو كانت لا تعمل لمصلحة الجامعة. كنت أعتقد أنه تصرف نبيل وكنت مسروراً بإمكانية تنفيذه. وكان ردّها على هذا النبل، أثناء السنوات اللاحقة، بأن أخبرت كل من أصغى إليها بأنني طردتها من العمل (على الرغم من أنها استقالت وقد ألححت عليها كيلا تفعل ذلك)، لكي أمنع الجامعة من دفع أي راتب تقاعدي لها (وكأن ذلك سيحقق أي منفعة لي). هذا طبعاً ما كان يقال عندما كانت تأخذ أجورها التقاعدية بانتظام. وكان هناك أشخاص في ذلك المجتمع، الذي أعيش فيه أنا أيضاً، قد صدقوا روايتها ونظروا إليّ على أنني شخص شرير.

ففي جميع المشكلات من هذا النوع، سواءً المتعلقة بالطلاب أو هيئة التدريس، يكون المسؤول الإداري معرضاً لضرر كبير. فالطالب أو عضو هيئة التدريس المكتئب بإمكانه أن يقول للآخرين ما يشاء عن هذا الوضع، وبإمكانه أيضاً اللجوء إلى وسائل الإعلام الإخبارية. وعندما يقوم المراسلون أو غيرهم في المجتمع بسؤال المسؤول الإداري عن الوجه الآخر للقصة، لكنه يكون مقيداً بالشروط الأساسية للسرّية فيما يتعلق بكلٍ من الطلاب وهيئة التدريس. وبالإشارة إلى مثل هذه التعليمات ورفض تقديم المزيد من التعليقات، فقد يُنظر إلى المسؤول الإداري على أنه يماطل ولا يتعاون بشأن هذه القضية، على أنه -في أي «محاكمة» من هذا القبيل من قبل الرأي العام- لا يملك أي فرصة لإبداء أي دفاع يفي بالمراد.

لكن من الممكن مواجهة تكتيكات التهويل ووضع حدّ لها، على الرغم من أنها تعدُّ صراعاً في بعض الأحيان مثلها مثل الابتزاز والسلب، فإذا لم تتم مواجهة هذه التكتيكات ووضع حدّ لها، فإنها ستعاود الظهور مراراً وتكراراً. أمّا على المدى الطويل، فمن الأسهل اتخاذ موقف مبكر من هذه التكتيكات والتغلّب عليها. أذكر أستاذاً في علم النفس التربوي وهو يقول لأحد الصفوف الدراسية التي كنت موجوداً فيها، بأن الأطفال سيصرون على القيام بأي سلوك يجعلهم ينالون ما يرغبون به. وذلك ينطبق أيضاً على بعض الأشخاص البالغين على الأقل من حيث العمر.

وبوصفها معلومات تكميلية عن المنظر الكريه للخلاف العابر مع أحد أعضاء هيئة التدريس، أضيف تحذيراً واحداً. لقد تعلّم أغلبية أعضاء هيئة التدريس -وخصوصاً أولئك العاملون في الأقسام العلمية- استخدام التحليل المنطقي الدقيق جداً في طريقة تفكيرهم. لكن لسوء الحظ، لا يمكنهم أن يتوقعوا استخدام ذلك المستوى نفسه من الدقة الفكرية في أي نقاش يتعلق بمسائل هيئة التدريس، التي تشمل مصالحهم الشخصية. لقد قيل بأن أعضاء هيئة التدريس الجامعية أكثر الأشخاص تحرراً في العالم بما يتعلق بالتعامل مع مصالح الأشخاص الآخرين، لكنهم أكثر محافظة عندما يتعلق الأمر بمصالحهم الشخصية. ويمكننا أن نقول أيضاً إنه بإمكان أعضاء هيئة التدريس الجامعية أن يكونوا من أكثر الأشخاص الدقيقين فكرياً في العالم، عندما يتعاملون مع موضوعات أبحاثهم الخاصة، لكنهم يكونون غير عقلانيين كأي شخص آخر عندما يتعاملون مع شؤونهم الشخصية.

لذلك على المرء أن يبقي في ذهنه أن أعضاء هيئة التدريس الجامعية يتميّزون في مجال التحليل أكثر من تميّزهم في اتخاذ القرارات الحاسمة. ويمكنك أن تقدّم خطة ما لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس، وسيتمكنون من إيجاد أي عدد من نقاط الخلل فيها. هذا ما تدّربوا عليه وهم بارعون في هذا المجال، لكن إذا أردت الحصول على أي قرار منهم، فمن الضروري تذكيرهم باستمرار بأن الخيار يكمن ما بين الوضع الراهن والخطة المقدمة. فالخيار لا يكمن بين الوضع المثالي الكامل والخطة المقدّمة، أي أن السؤال يجب أن يُطرح بشأن ما إذا كانت الخطة المقدمة -أياً كانت نقاط الخلل المحتملة- أفضل مما هو موجود لدينا الآن. وإذا كانت هناك نقاط خلل في الخطة، فهل يمكن تصحيحها؟ وباللغة العامية يمكننا القول إن قدرة أعضاء هيئة التدريس الجامعية على العمل في مجال التحليل، أفضل من قدرتهم على العمل في اتخاذ القرارات التي تدعم أولئك الذين يعانون من التمييز.

لقد ظهرت لي هذه الحالات المطلقة التي يمكن الوصول إليها عن طريق الميل للتنظير دون القيام بأي شيء عملي، وذلك عندما قبلت بتولي منصب في المكتب الجامعي للمطبوعات. لقد كان المدير شخصاً لطيفاً ومتحدثاً لبقاً جاء إلى جامعتنا بتوصيات

مميزة من مؤسسة قديمة تتمتع بمقام رفيع. وكان الحديث معه عن مستقبل منظمته وما يمكن أن تنجزه حديثاً آسراً. وكان واضحاً أن لديه رؤية، لكنه لسوء الحظ، بدا عاجزاً تماماً عن اتخاذ أي خطوة ملموسة لتجسيد رؤيته على أرض الواقع. وكانت الرسائل، والتقارير، والكتب، والمنشورات تتراكم فوق بعضها بعضاً في بريده الإلكتروني الوارد إلى أن تصبح عرضة للانهيار تقريباً. وبعد ذلك كان هذا التراكم يختفي وكنّا نفترض أنه عمل حتى ساعة متأخرة لعدة ليال حتى تمكّن من إفراغ صندوق الوارد من محتوياته. وحتى الآن، لم يبدُ أبداً أنه قادر على إنجاز أي شيء. وفي نهاية المطاف، تمت تنحيته من منصب المدير وطُلب مني أن أحلّ محله. وفي الوقت الذي بدأت فيه الاعتياد على هذا المنصب، قمت بتفقد مخزن المطبوعات لدينا. وأثناء قيامي بذلك، لاحظت وجود رزم غريبة من الأوراق المصنّفة على الرفوف العلوية في مخزننا. فأحضرت سلماً، وصعدت عليه، وأنزلت بعضاً من تلك الرزم. ووجدت أنها محتويات صندوق الوارد للمدير السابق، وكانت مربوطة بإحكام بواسطة خيط على شكل رزم حجم كل منها بحجم كومة الأوراق التي اختفت على امتداد الأشهر السابقة. وكانت هذه الرزم تحتوي على رسائل، وإيصالات مصرفية، ونصوص - أي مختلف المواد التي وردت إلى مكتب المدير على مدى أشهر، أو حتى سنوات. وكانت أغلب الظروف غير مفتوحة. لقد كان هذا أشبه بزنزانة مسؤول إداري لم أصادف مثلها في حياتي المهنية أبداً.

قانون برايانت الثاني عشر في الإدارة الأكاديمية

يجب على الإدارة الرشيدة للجامعة -سواءً عن طريق مسؤول إداري أو مجلس هيئة تدريس أو لجنة- أن تتضمن قرارات وأفعالاً، وليس تحليلاً نظرياً لا نهاية له.

لقد لاحظنا منذ قليل أن تخفيض المقاييس الأكاديمية للطلاب يُنزل من قيمة الشهادات الممنوحة لهم جميعاً في المؤسسة. وهناك وضع مشابه لذلك في التعامل مع هيئة التدريس. فمن حين لآخر، نجد أنه يجب على رئيس القسم أو العميد التعامل مع

عضو هيئة تدريس يتصرّف بصورة سيئة أو لا ينجز واجباته على نحو ملائم. ويمكن لهذا أن يتراوح بجديّته دون تحفّظ انطلاقاً من الفشل بتدريس جميع الصفوف الدراسية وصولاً إلى إغواء الطلاب بإعطاء علامات عالية مقابل سكوتهم، إضافةً إلى تشكيلة لا يمكن تصديقها لتعديل ترتيب الصفوف الدراسية والدمج فيما بينها. وقد تكون ردّة فعل المسؤول الإداري بتجاهل الأمر على مضض أو قول بعض عبارات الرفض اللطيفة. وهذا ما يمكن أن يكون عليه الحال خصوصاً عندما لا تكون المسألة مسألة سوء تصرف متعمّد؛ بل بالأحرى الافتقار إلى الكفاءة بوصفه أستاذاً، حتى لو كانت كفاءته رديئة جداً. فما من أحد يُحب أن يكون فظّاً مع زملائه.

إن المشكلة هي أنه عندما تكون «لطيفاً» مع زميل شارد وعديم الجدوى، فقد يدفعك ذلك لكي تكون قاسياً ومستهتراً في تعاملك مع مئات الطلاب. ونادراً ما يوصف هذا بأنه لطف ومعاملة حسنة.

تكتيكات إدارية مروّعة

إذا كانت لتكتيكات هيئة التدريس المروّعة نتائج عكسية فكذلك ستكون نتائج التكتيكات الإدارية المروّعة. فعضو هيئة التدريس الجامعية الذي يخاف باستمرار من التأنيب الإداري لمجرد القيام بأبسط الأعمال لن يصبح عضواً مبدعاً أو منتجاً. ويمكن للتثبيت أن يساعدة بتجنّب مثل هذا الخوف، لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار العقوبات الأخرى الموجودة في متناول المسؤول الإداري، فإن ضمانة التثبيت قد لا تكون سلاحاً كافياً في وجه مسؤول إداري قوي ومستبد. فيما يلي مثال على ذلك.

ذهبت في اليوم الأول من الفصل الدراسي الجديد لرؤية صفي الدراسي الأول في بناء جديد، كان قد تم افتتاحه توّاً من أجل الاستخدام. وعادةً كنت أقوم بزيارة الصفوف الدراسية التي يجب أن أدرّس فيها وفقاً لجدول الدراسة قبل بدء الفصل الدراسي بوقت قليل؛ لكي أتأكّد من أن المكان مناسب لاحتياجاتي الخاصة، ولأحدّد في بعض الأحيان موقع القاعة الدراسية فقط، لكنني لم أفعل كذلك هذه المرة؛ لأن البناء الجديد لم يتم افتتاحه إلاّ منذ بضعة أيام قبل بدء الفصل الدراسي.

وعندما وصلت إلى صفي الدراسي المحدد في البرنامج، وجدت صفاً يضم 30 طالباً تقريباً اجتمعوا في قاعة مصممة بصورة واضحة من أجل حلقات البحث. كانت قاعة صغيرة لم تتسع إلاّ لطاولة كبيرة وربما 12 كرسياً. وبصعوبة كان هناك متسع لجميع الطلاب كي يقفوا في الغرفة، ومساحةً أقل بكثير كي يجلسوا. وطلبت من الطلاب الوقوف جنباً إلى جنب لكي أرى إن كان باستطاعتي معالجة المشكلة على الفور، وكانوا ودودين بردّهم على طلبي وانتظروا بصبر بينما انهمكت في البحث عن حلّ لهذه المشكلة.

وفي الوقت الذي خطوت فيه باتجاه الممر، لاحظت أن حجم القاعة المجاورة كان مناسباً تقريباً لحجم صفي الدراسي، ولم يكن فيها إلاّ أستاذ واحد وربما أربعة طلاب. كانت تلك القاعة غير ملائمة لذلك الصف الدراسي تماماً كذلك الحال للقاعة التي تم تخصيصها في البرنامج لصفي الدراسي. وبدت مبادلة القاعات ببعضها بعضاً أمراً واضحاً، وهذا حلّ سهل بالنسبة لكلا الصفين.

دخلت إلى القاعة المجاورة (ولم يكن الصف الدراسي قد بدأ بعد) وشرحت الوضع للأستاذ الذي كان هناك، معتقداً أن التبادل يمكن أن يتم في لحظة من الزمن وأن بإمكان كلينا مباشرة التدريس. لكن الأمر لم يكن بتلك السهولة، فالصف الآخر كان يتبع لكلية أخرى، وهي كلية يترأسها عميد صارم ومستبد كان حريصاً جداً على السلطة. أمّا الأستاذ فكان مؤدباً لكنه رفض القيام بأي تغيير مهما يكن دون موافقة عميده. حتى إنه لم يقبل بالتغيير ليوم واحد من دون الحصول على موافقة العميد. وشعرت بوضوح بأنه لم يكن يتمتع بأي قدر من الحرية في إدارة صفه الدراسي.

وانطلقت خائب الأمل إلى أسفل المدينة الجامعية باتجاه مكتب عميد ذلك الأستاذ (كان البناء الجديد مخصصاً لكليّته). ولم يكن العميد موجوداً، لكن مساعدته كانت هناك. فشرحت لها المشكلة ووافقت على الفور على الحلّ الذي اقترحته، لكن كان عليّ أخذ ملاحظة خطية منها لكي أقنع الأستاذ بإجراء التبادل.

من وجهة نظري، يمكنني القول إن وجود مثل هذا النظام الشديد لم يساعد في التأثير على فعالية تلك الكلية.

تقليد عدم الثقة

لماذا لا تثق هيئة التدريس تلقائياً بالمسؤولين الإداريين في أغلب الأحيان؟ يمكن لتصرف سيئ أن يؤدي لعدم الثقة فعلاً من قبل بعض المسؤولين الإداريين. ويمكن لتصديق ذلك النوع من الشائعات الكاذبة التي ناقشتها سابقاً أن يكون مصدر بعضها الآخر، لكن يبدو أن هذه هي الطبيعة البشرية التي تستغل أكثر القصص الموجودة سلبيةً وتصدّقها، خصوصاً إذا كانت القصص تدور عن شخص ما معروف أنه في السلطة. وبإمكان أي مراقب لشائعات الإنترنت أو نظريات المؤامرة إدراك هذه المشكلة. وربما يعود هذا إلى الفكرة القديمة التي تقول بأن الشرير هو من أكثر الشخصيات المتعة في أغلب القصص. على أي حال، إن هذا يعدُّ تقليداً راسخاً بالنسبة لهيئة التدريس التي لا تثق بالمسؤولين الإداريين تماماً مثلما هو الحال للطلاب الذين يتذمرون من طعام السكن الجامعي. فليس من المهم أبداً إلى أي درجة يكون الطعام جيداً؛ لأنهم سيتذمرون دوماً.

وربما ينشأ جزءٌ من عدم الثقة من التقليد الأمريكي السليم للتشكيك في السلطة عموماً. ويعدُّ مثل هذا التشكيك أمراً مفيداً عندما يبقى ضمن إطار التشكيك دون أن يصبح تحيّزاً. فالتحيّز أصبح مسيطراً على العديد من أعضاء هيئة التدريس. وبتحالفهم مع جميع أشكال التمرّد المبتذلة جداً والصبيانية جداً ضدّ أي شكل من أشكال السلطة وأي نوع من أنواعها، فإن هذا التحيّز يؤدي إلى الإضرار بهيئة التدريس والجامعة. فعبر معارضة جميع المسؤولين الإداريين بوصفه نوعاً من ردّ الفعل اللاإرادي، تقوم هيئة التدريس بإبعاد أولئك الذين يحاولون العمل من أجل المصالح المثلى لهيئة التدريس وللطلاب عن القيام بعملهم. ويمكن لهذه المواقف أن تمنع المسؤولين الإداريين الفعالين المحتملين من القبول بمنصب إداري.

ربما كان السبب الرئيسي وراء عدم الثقة التلقائي بالمسؤولين الإداريين -الذي تم إيضاحه من قِبل بعض أعضاء هيئة التدريس المتمردين وبعض الطلاب المتمردين الراديكاليين- هو افتراضهم أن المسؤولين الإداريين يتصرفون تماماً مثلما سيتصرّف المتمردون لو كانوا بمكانهم. ولحسن الحظ، إن أولئك الذين يفترضون ادعاءات كهذه مخطئون في كثير من الأحيان.

لقد اعتاد هاري غولدن (Harry Golden) على القول إنّه ينبغي على المرء أن يبدأ بالتسليم بإنسانية خصمه في أي خلاف. ويجب على هيئة التدريس الجامعية -مثلها مثل أي شخص آخر- أن تتجنّب تكوين الآراء الشائعة عن أي مجموعة، بما في ذلك المسؤولين الإداريين. فعبر الوقوع في شرك عادة التفكير بلغة «نحن» و«هم» والافتراض بأن «هم» يُعدّون أشراراً من دون استثناء بطريقة أو بأخرى، فإن هيئة التدريس لا تسلّم بإنسانية المسؤولين الإداريين. وبالمحصلة نجد أنهم يتصرفون بطريقة همجية لا إنسانية، وكثيراً ما يعرقلون تقدم الجامعة وحتى مصالحهم الشخصية.

معنويات هيئة التدريس

ينبغي على المسؤول الإداري أن يكون مهتماً بمعنويات هيئة التدريس أياً كان موقفه منها. وإذا اتخذ أعضاء هيئة التدريس موقفاً سلبياً واسع الامتداد تجاه جامعتهم أو كليتهم أو قسمهم أو طلابهم أو تجاه مسؤولياتهم في الجامعة، فإن جودة أي شيء يقومون به ستتأثر بذلك. أمّا المسؤول الإداري الفعّال فسيقوم بكل شيء بأسلوب معقول قدر الإمكان لتفادي حدوث مثل هذا الأمر.

لقد تعاملنا سابقاً بأسلوب موجز مع بعض الطرق لإبقاء معنويات هيئة التدريس مرتفعة: كالسياسات الشخصية الواضحة والنزيهة، والانفتاح تجاه الأفكار الجديدة، والاهتمام المخلص بأوضاع التدريس والبحث. وهناك طريقة أخرى تتمثل بالحفاظ على موقف شخصي إيجابي تجاه الوحدة ومهمتها والتباهي بهذا الموقف.

لكن الشرط الأساسي الأخير لا يجب أن نبالغ فيه على نحوٍ منافٍ للعقل. ففي بعض الأحيان نجد أن المسؤول الإداري سيحاول جاهداً إظهار الحماسة والثقة لدرجة أن كل الجهود تصبح زائفة بصورة شفّافة وتخسر كل مصداقيتها. ويعدُّ الحديث في اجتماعات هيئة التدريس في بداية العام الدراسي مثالاً واضحاً على ما ناقشناه.

ولا ينبغي على رئيس أحد الأقسام أو العميد بدء العام الدراسي بإخبار هيئة التدريس: كم هي الأمور سيئة وكيف من المحتمل أن تصبح أكثر سوءاً. ومن جهة أخرى، ينبغي على المسؤول الإداري إبقاء الحماسة ضمن حدود معقولة. على سبيل المثال، لا يحتاج أعضاء

هيئة التدريس في كلية صغيرة من كليات الدرجة الثانية في الولاية، للتأكيد على أنهم يشكلون جزءاً من إحدى أعظم الجامعات في العالم. وإذا لم يعرفوا ما هو أفضل من ذلك (ويبدو أن رؤساء بعض الكليات يعتقدون أنهم لا يعرفون)، لا يجب أن يكونوا أعضاءً في أي هيئة تدريس. فهيئة التدريس بإمكانها إدراك الترهات بسرعة وذلك مثل حال الطلاب تقريباً.

إن ما يمكن القيام به -أياً كان مستوى تميّز المؤسسة- هو تحديد مهمة الوحدة بوضوح وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ تلك المهمة بأسلوب فعال قدر المستطاع. وإذا كانت هناك تحديات فلا بد من الإقرار بوجودها، وذلك بمعنى مواجهتها والتغلب عليها. فالمسؤول الإداري المتفائل إلى حدّ بعيد جداً يخسر مصداقيته بسرعة، على الأقل أمام أعضاء هيئة التدريس الأكثر ذكاء، أمّا المسؤول الإداري الذي يعلن باستمرار عن إحباطه، فإنه يتنبأ بما سيحدث بسبب خيبته. لكن المسؤول الذي يطرح المشكلات على أنها تحديات يجب التغلّب عليها، يشجّع هيئة التدريس على إيجاد طرق للقيام بذلك. لقد كنت مذهولاً ومسروراً بالروح الإبداعية والمعنوية العالية التي تمكنت عن طريقها هيئة التدريس من حل المشكلات الصعبة في بعض الأحيان، وهذا ما أعطى صورة إيجابية عن المستقبل.

تذكّر الأمور الإيجابية

لقد تحدثت كثيراً حتى الآن عن كيفية التعامل مع المشكلات والنزاعات الجدلية. وهذا هو الخطر الأكبر في عالم الإدارة. فأغلب أعضاء هيئة التدريس يُعدّون أعضاء مجتهدين ومنتجين ومقتدرين إلى حدّ كبير في مجتمع الجامعة. وهم يقومون بتدريس صفوفهم الدراسية بإخلاص وعلى نحوٍ جيد، ويعملون بجدّ في الأبحاث المهمة والدقيقة، ويشاركون بثقة في الإدارة الرشيدة للمؤسسة عندما يُطلب منهم ذلك. وبالمحصلة، نادراً ما ينبغي عليهم التعامل رسمياً مع أحد المسؤولين الإداريين. فهم يشرعون بالقيام بمسؤولياتهم، أمّا المسؤول الجيد فيحاول تركهم وشأنهم لكي يتمكنوا من القيام بذلك.

إن أقل مشكلات هيئة التدريس عدداً هي تلك المشكلات التي تتطلّب اهتماماً خاصاً من رئيس القسم أو العميد. وسيكون من السهل على المسؤول الإداري التركيز فقط على

المشكلات، والاعتقاد أن الجامعة بأكملها مؤلفة من مثيري المتاعب وعديمي الأهلية. لكن من المحتمل أن تكون هناك تشابهات في مجالات أخرى من العمل. فقد يشعر الموظف المعني بتطبيق القانون بأن العالم مؤلف من الخارجين عن القانون، ويمكن للطبيب أن يرى العالم على أنه عالم مريض، ويمكن للجندي أن يرى العالم ممتلئاً بالتهديدات والصراعات. إن رؤية سيل المشكلات التي تتدفق إلى مكتب المرء تمثيلاً لما تحتويه الجامعة كلها من مشكلات، يعدُّ فخاً يجب على المسؤولين الإداريين في الجامعة تفاديه. فعندما يتحكّم الخاسرون ومثيرو المتاعب برؤية المرء تجاه الجامعة، مثلما سيتحكمون من حين لآخر بوقت المرء وطاقته، يكون الوقت قد حان لتغيير المناصب.



6 المساءلة والحرية الأكاديمية

ينبغي أن يكون العالِمُ حراً - حراً وشجاعاً

-إيميرسون Emerson

تُعدّ الحرية الأكاديميّة ركيزة للبحث المفتوح والتفوّق الفكري بما يتعلق بالجامعة. لذا يجب على هيئة التدريس والطلاب أن يكونوا أحراراً؛ لكي يكتشفوا الأفكار والنظريات والمعتقدات دون الخوف من العقاب، سواءً كانت هذه الأفكار رائجة أو غير رائجة، جديدة أو قديمة، سخيفة أو معقولة. كما يجب أن يكونوا أحراراً لكي يخطئوا حيناً ويصيبوا حيناً آخر. فالبحث المفتوح والمناقشة يقيان الجامعة من أن تصبح مجرّد مستودع للمعرفة، ولمعتقدات الماضي، أو أنشطة بعض الأحزاب الرسمية أو الأنماط السائدة. وهذا يعني التحرّر من الضغوط الخارجية ومن ضغوط «النماذج» الأكاديمية كتلك المرتبطة شعبياً باللياقة السياسية. لكن في بعض الأحيان، تصبح حماسة بعض الأكاديميين بمثابة التهديد الأكثر خطورة على حرياتهم الفكرية الشخصية. وقد يكون هذا صحيح بصورة خاصة لأولئك الذين يعملون بالتحرير والمراجعة لدى الصحف المهنية.

ومن جهة أخرى، إذا كان على المجتمع دعم الجامعة بعشرات الملايين من الدولارات -سواءً كانت هذه الأموال من الضرائب أو الهبات أو منح الدعم المالي أو التركات أو الإعفاءات الضريبية المحدّدة أو الموارد الأخرى- فهل له الحقّ بأن يتوقع الحصول على بعض البيانات المالية عما تمّ إنجازه بذلك الدعم؟ وبعد ذلك هناك مسألة وضع الجامعة الخاص وامتيازاتها في مجتمعنا، فهل يجب أن تكون هناك بعض البيانات المالية التي تبيّن الطريقة التي تستخدم فيها الجامعة تلك الأموال؟

بشكل مثالي، ستكون الإجابة بالنفي. فالطلاب المثاليون وهيئة التدريس المثالية – على اختلاف مستوياتهم- سيركّزون على زيادة معرفتهم الشخصية والمعرفة البشرية. وسيركّز المسؤولون الإداريون على مساعدة الطلاب وهيئة التدريس لبلوغ أهدافهم. لكن الطلاب المثاليين وهيئة التدريس المثالية والمسؤولين الإداريين المثاليين يعدّون عملة نادرة بكل معنى الكلمة. فكثير منّا لديه نقاط ضعف ومناطق فكرية عمياء وكسل وأنانية وجميع العيوب الأخرى الشائعة لدى الجنس البشري، وفي ظلّ مثل هذه الظروف، يُعدّ وجود مستوى معقول إلى حدّ ما من المساءلة أمراً مرغوباً فيه.

بما يتعلق بالطلاب

إن المحاسبة الطلابية مبنيّة جيداً وفقاً لنظام العلامات القياسي، رغم أن بعض المؤسسات قامت بتجربة حذف بعض العلامات الدراسية، وجرّب آخرون كثُر أنظمة النجاح/ الرسوب بدلاً من القيام بمزيد من التقويمات المتدرّجة. وأصبح الاستهزاء بالعلامات الدراسية تسلية رائجة بالنسبة لبعضهم، لكنها كانت مبرّرة في بعض الأحيان. والتحدّي هنا أنه يجب على العلامة الدراسية أنّ تدلّ بصدق على براعة الطالب في المواد. فقياس تلك البراعة وترجمتها إلى علامة دراسية يُعدّ محاولات معقدة ومنقوصة حتماً، لكن يمكن إنجاز المهمة بدقة ونزاهة معقولتين، إن قام المدرّس بأخذها على محمل الجدّ. فأي شخص يعتقد أن الطالب العادي ليس بحاجة لحافز العلامات ليتعلّم المادة الموجودة في مقرر دراسي، يكون لديه رأي متفائل جداً -وغير واقعي- بالطبيعة البشرية. وبالطريقة نفسها، لا يمكن للمدرّس الذي يعطي لجميع الطلاب علامة «A» مقابل الحصول على تقويمات الطالب المرتفعة، أن يتوقّع بصورة مؤكّدة مستوى إنجاز عالٍ من الطلاب، وهو لن يُرحب بذلك بكل تأكيد. لكن يمكن أن يكون هناك استثناء واحد وهو المحاضرة العلمية على مستوى طلاب الدكتوراه بوجود عدد قليل من الطلاب المتحمّسين جداً الذين تمّ اختيارهم بدقة.

لقد قدّمت في مناسبتين اثنتين مقرراً دراسياً في «جامعة مجانية»، ومعنى هذا أنه لم تكن هناك أيّ رسوم دراسية أو أيّ متطلبات أو أيّ علامات. والتفّ الطلاب بكل بساطة حول مدرّس متطوع من دون أجر لاستكشاف أحد المواضيع معاً. لقد فعلت هذا

لأن الطلاب كانوا يطالبون بمقررات دراسية لم تُعطَ في المنهاج النظامي. أمّا التحضير فكان معناه بذل جهد إضافي كبير من جهتي (إضافة للعبء الكلّي الملقى على عاتقي سابقاً)، لكنني كنت راغباً بإعطاء الطلاب الخبرة التعليمية التي كانوا يفتقدونها. وكان بالإمكان التنبؤ بالنتيجة. فالطلاب أرادوا المعرفة، أو أنهم تخيّلوا قيامهم بذلك، لكنهم لم يكونوا راغبين بالعمل لاكتسابها. لكن التعلّم -لنا جميعاً- كثيراً ما يتطلّب عملاً جاداً. أثناء أول اجتماعين أو ثلاثة اجتماعات للصف الدراسي، حضر فعلاً معظم الطلاب الذين سجلوا أسماءهم لحضور الصف الدراسي، لكن لم يقم أيّ منهم بقراءة المادة التي كنّا قد اتفقنا على تدارسها أو حتى النظر إليها. ولم يكتبوا الوظائف التي حدّدوها لأنفسهم! لكنني تعلّمت كثيراً أثناء تحضيري لتلك المقررات الدراسية. وأثناء حضورهم للمقررات الدراسية ربما تعلّم الطلاب شيئاً واحداً فقط، وهو أن التعلّم يتطلّب بذل بعض الجهد من جهة المتعلّم. لذلك يبدو أن نظام الاختبارات والعلامات ومحصلة الطالب النهائية أمرٌ ضروريٌ لتحقيق إنجاز مُطّرد بالنسبة لأغلب الطلاب، ولا سيّما طلاب المرحلة الجامعية. فهذا النظام يقدّم لهم -على الرغم من كل شيء- تغذية راجعة عن كيفية تقدّمهم ويعيق التأجيل والمماطلة.

لقد قام بعض المدرّسين في الماضي بتوزيع علامات الطلاب على منحنى بياني يقضي بحصول جزء معين من طلاب الصف الدراسي على علامة «A»، وحصول الجزء الآخر على علامة «F»، على أن يتمّ توزيع علامات بقية الطلاب بين طرفي الخط المنحني الذي يشبه الجرس. ولم تكن لديّ أي خبرة في علم الإحصاء، إلاّ أنني عرفت أن توزيع العلامات على منحنى بياني هو أمرٌ يتعذّر تبريره إحصائياً لأعداد الطلاب دون 2000 طالب أو 3000 طالب. وهناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على نزاهة مثل هذا التوزيع الاعتباطي Arbitrary distribution. فعلى سبيل المثال، أجرى قسم اللغة الإنكليزية الذي كنت أنتمي إليه اختباراً قاسياً بصورة واضحة لتحديد مستويات الطلاب المتقدمين في مادة الإنشاء، وتم إخضاع أولئك الطلاب الذين فشلوا في فحص القبول لدروس تقوية لا علاقة لها بمحصلة الطالب، أمّا البقية فقد تمّ قبولهم مباشرةً في مقرر مادة الإنشاء النظامي لطلاب السنة الأولى. وأُجري تعديل طفيف على العلامات في المقررات الدراسية النظامية لرفعها قليلاً؛ بسبب وجود عدد قليل جداً من العلامات المتدنية.

لكن بعض أعضاء هيئة التدريس من كليات أخرى أشاروا إلى هذا المنحنى البياني، وتساءلوا إن كنّا قد حافظنا على المعايير المثلى كما ينبغي. فبيّنت لهم بأننا كنّا نُحيل الفاشلين المحتملين لاتباع دروس تقوية في المقرر الدراسي، وبعد ذلك إذا حققت هذه الدروس النتيجة المرجوة منها، فإن أولئك الطلاب الذين أتوا عبر ذلك الطريق لينضموا إلى المقررات الدراسية النظامية سينجحون على الأرجح في تلك المقررات. وبالمحصلة فإن ما قيل إنّه إخفاق من جهتنا كان في الواقع مؤشر نجاح لكلٍّ من فحص القبول ودروس التقوية لدينا.

أمّا الوجه الآخر لتلك العملة فهو مسألة متوسط علامات الصف الدراسي التي تم تعديلها بطريقة غير مسؤولة إمّا بالزيادة أو النقصان. في تلك الحالات، ربما يجب على المدرّس إعادة النظر في مدى فعاليّة أسلوبه في التدريس وما يتوقعه من الطلاب. فكثير من العلامات المتدنيّة قد تكون دلالة على وجود تدريس غير ملائم أو توقعات مرتفعة بصورة غير معقولة. وقد توحي كثير من العلامات العالية بتوقعات منخفضة من قبل المدرّس. وقد يعتمد الشرح في كلا الحالتين على ظروف أخرى كنوعية الطلاب الموجودين في الصف الدراسي، والمادة التي يتم تدريسها في المقرر الدراسي.

وعلى الرغم من أنّ المعايير المرتفعة مهمة بكل تأكيد، إلاّ أن تحديد نسبة مئوية مرتفعة للعلامات المتدنية، لا بدّ أن يُثير التساؤل عن فعاليّة معايير القبول والتدريس. وقد عرفت أكثر من عميد كلية للهندسة كان يخاطب طلاب السنة الأولى الملتحقين قائلاً: «انظروا إلى يساركم، وانظروا إلى يمينكم، فإن نجوتم في السنة الأولى هنا، فلا أحد من أولئك الناس سيتمكّن من النجاة». كانت هذه هي الطريقة الدراماتيكية المبالغ فيها التي اتبّعها العميد لإبلاغ الطلاب المقبولين بأن نصفهم سيفشل في كلية الهندسة، أو ينسحب منها أو ربما ينتقل أيضاً -بطريقة مماثلة للإخفاق في أعين أعضاء هيئة التدريس في قسم الهندسة- في نهاية السنة الأولى. فهل يدلّ ذلك على معايير عالية أمّ أنّه يوحي بأن هناك خطأ ما في إجراءات الكليّة للقبول الجامعي و/أو طريقة تدريسهم؟ ربما تقوم تلك الكليّات بقبول الطلاب غير المؤهلين للقيام بهذا العمل، أو أنهم لا يساعدون أولئك الطلاب على التعلّم بطريقة ناجحة. فعندما يفشل أحد الطلاب، من الممكن أن يكون أحد

عناصر الجامعة قد فشل أيضاً. لكن على أيّ حال، نجد أنه من المرجح أن طاقة الطالب والجامعة ووقتهما ومواردهما قد تمّ تبديدها في هذه العملية.

وفي بعض الأحيان تثير العلامات والامتحانات التساؤلات عن الحرية الأكاديمية للطلاب، ولا سيّما في مجال الفنون والعلوم الإنسانية والاجتماعية. ففي هذه الأوقات التي تُظهر دقّة سياسية، يقوم بعض أعضاء هيئة التدريس بفرض آرائهم الشخصية المحدّدة دون السماح للطلاب بالتعبير عن آرائهم الشخصية المتعقلة والصائبة تماماً والبديلة. وفي حالات كهذه، أنصح الطلاب بالتظاهر بأنّهم يفهمون الآراء المفضلّة لدى عضو هيئة التدريس. فالطلاب عند القيام بذلك لا يوقّعون على وثيقة إعلان الإيمان بنزاهتهم أو التنازل عنها، وهم بكل تأكيد بحاجة للتظاهر بأنّهم يفهمون وجهة النظر المقدّمة، سواءً قبلوا بها شخصياً أو لا.

ومن جهة أخرى، يمكن للطلاب أن يطرحوا في بعض الأحيان "آراء بديلة" بعيدة الاحتمال ومناقضة لأي نوع من الحقائق المقبولة عموماً (وأرجو من جميع العلماء الهواة في مجال علم المعرفة الاطمئنان والشعور بالأمان). لقد عرض مسلسل دونيسبري Doonesbury الشهير للرسوم المتحركة حلقة تدور أحداثها عن مدرّس رياضيات أعطى علامة متدنية لأحد الطلاب؛ بسبب ارتكاب خطأ واضح في الحسابات. فالمدرّس قال شيئاً من هذا القبيل: «أربعة زائد أربعة تساوي ثمانية». وردّ عليه الطالب مجيباً: «ليس في ثقافتي، يا صاحبي». لذلك يجب أن تكون هناك ضوابط إلى حدّ ما.

فيما يتعلق بهيئة التدريس

إن تعريض أعضاء هيئة التدريس للمساءلة بسبب أي شيء سيحضّ على إطلاق صرخات الافتقار للحرية الأكاديمية. وهناك أولئك الذين يشعرون بأنهم حالما يشغلون منصباً في هيئة تدريس جامعية، يجب أن يحصل الأستاذ على مكتب ومختبر وبطاقة دخول إلى المكتبة وراتب جيد شهرياً، وأن يتصرّف على راحته فوق كل ذلك. إنني أشكّ في بعض الأحيان بأن أشخاصاً كهؤلاء عانوا من الخلافات مع أولياء أمورهم عندما كانوا أطفالاً، ولم يتوّصلوا إلى تفاهم حتى الآن مع أي شكل من أشكال السلطة أو المسؤولية

- وربما كانت هذه حالة من حالات المراهقة المكبوتة. وكان آخر حديث لي مع هيئة تدريس رفضت القبول بأي شكل من أشكال المسؤولية أو المساءلة منذ نحو سنتين فقط قبل إلغاء تلك الكلية بالتحديد. إنني لا أعتقد أن مجتمعنا مستعد لمنح ذلك المستوى من عدم المسؤولية لآلاف الأعضاء من هيئات التدريس الجامعية عبر البلاد، حتى لو كان من الممكن، لقلّة من الناس، الاستفادة بصورة ممتازة من مستوى الحرية هذا.

لكن المساءلة بالنسبة لهيئة التدريس تُعدّ أمراً معقداً. فتقليدياً كان من المتوقع أن تسهم هيئة التدريس في ثلاثة مجالات: التدريس والبحث والخدمة الاجتماعية. ويتنوع الوزن النسبي لكل من هذه المجالات الثلاث بصورة واسعة. ففي الجامعات البحثية الكبيرة يُعدّ إنجاز البحث المعيار الرئيسي للتثبيت والأجر الشهري والترقية، إضافة إلى إلقاء نظرات خاطفة على التدريس فقط وعدم الاكتراث بالخدمة الاجتماعية أبداً. وغالباً ما تكون موازنة البحث في مثل هذه المؤسسات، بما في ذلك أنواع الدعم المالي والعقود من جهة الوكالات الحكومية والمؤسسات والشركات الخاصة، أكبر بكثير من الموازنة المخصصة لتدريس المقيمين. وفي كثير من الأحيان ينصبّ جلّ اهتمام المسؤول الإداري على المكان الذي يوجد فيه المال. ففي الجامعات الكبيرة -حتى لو كانت الموازنة المخصصة لتدريس المقيمين موازنة ضخمة- يمكن لسمعة الكلية في مجال البحث أن تستقطب أعداداً كافية من الطلاب للالتحاق بالجامعة؛ بغية دعم تلك الموازنة من دون الاهتمام كثيراً بجودة التدريس. ويمكن لبيئة البحث مع قليل من الاهتمام بالتدريس أن تكون حافزاً كبيراً بالنسبة للطلاب الأذكياء والناضجين والمتحمسين كثيراً. فهم ليسوا بحاجة إلاّ لفرصة واحدة لكي يتعلموا، أمّا للطلاب المتوسطين أو الضعفاء، فإن جامعة كهذه يمكن أن تكون مربكة ومدمّرة لهم.

ويحتلّ التدريس في الجامعات التي تعد الأصغر وأغلب كليات الفنون الحرة، الأهمية الرئيسية مع قليل من الاهتمام بالبحث أو حتى عدم الاهتمام به. لقد واجهت في الواقع مسؤولين إداريين في كليات أصغر كانوا يظنّون أن عضو هيئة التدريس الذي ينشر بحثاً أكاديمياً لا بدّ أنّه أهمل واجباته في مجال التدريس. وقد يكون المسؤولون الإداريون

أنفسهم غير مهتمين بكل غرابة أو حتى غير مسرورين عندما ينشر عضو هيئة تدريس مقالةً عامة، أو يدير عملاً تجارياً خاصاً بالإضافة إلى عمله مدرّساً. فالمقالة المشهورة بإمكانها استقطاب اهتمام إيجابي بتلك الكلية، أمّا العمل التجاري الإضافي فقد يؤمّن دخلاً يكفي لمنع عضو هيئة التدريس من الإلحاح بشدّة كبيرة للحصول على زيادة في الأجر.

ويتوقف تقويم البحث العلمي على المنشورات بشكل عموماً. فعضو هيئة التدريس الذي يمضي سنوات وهو يبحث في المكتبات أو يتسكّع في أحد المختبرات أو المراسم من دون أن يقدّم أبداً؛ أي شيء يرتقي إلى مستوى مراجعة النظراء، فبصعوبة يمكن تقويمه بوصفه باحثاً منتجاً. إن البيئة الأكاديمية حافلة بالأبحاث التي لا تقدّم نتائج متماثلة أبداً (ولا حتى نتائج سلبية) فيما يتعلق بالروايات الأمريكية الشهيرة التي لم تكتمل أبداً أو تنشر، وكذلك بالتحليلات النقدية النهائية التي لم تبصر النور أبداً. وهنا تكمن الخدعة بالتمييز بين مُنتج العمل الرئيسي الذي يتطلّب وقتاً طويلاً لإكماله طبعاً، والثرثار العقيم الذي يجعل ادعاءه القربَ من بلوغ الشهرة الأكاديمية مهنةً له، لكنه لا ينتج أي شيء كان.

لقد عملت في إحدى المرّات لدى عميد كان يحصي عناوين الكتب حرفياً، ويضعها في ملف عضو هيئة التدريس. فمن وجهة نظره، كان عضو هيئة التدريس الذي لديه 20 عنوان كتاب شخصاً أرفع مقاماً من ذلك الشخص الذي لديه 10 عناوين فقط. ولم تكن لديه أدنى فكرة عن أهمية أيٍّ من هذه المقالات، أو عن المكانة المهنية التي ظهرت فيها هذه المنشورات، أو حتى إذا تمّ إخضاعها للتحكيم أو لا. ولم تكن طريقته إلاّ طريقة بسيطة فقط ألغت الحاجة لإصدار الحكم، لكنها كانت طريقة مجحفة على نحو فظيع. فالبيئة الأكاديمية تزخر -ولا سيّما في أوقات ازدهارها- بصحف يومية صغيرة جداً تُنشر بمئات النسخ ربما ويتولى إدارتها محرّرون يرتبطون بشبكة مشتركة مع أمثالهم من المحررين الآخرين؛ بغية نشر أعمال بعضهم بعضاً. وبصعوبة يمكن مساواة هذا النوع من المنشورات بتلك الموجودة في الصحف المحكّمة بصرامة والموزّعة بصورة كبيرة والمعروفة على نطاق واسع.

وباعتراف الجميع، قد لا يكون العميد أو نائب الرئيس، أو حتى رئيس أحد الأقسام مؤهلاً لتقويم مقالات متخصصة في البحث المهني في مختلف مجالات ولا في الأعمال الإبداعية أيضاً. لكن يجب على بعض أعضاء هيئة التدريس ضمن القسم أن يكونوا قادرين على القيام بذلك، أو يمكن أحياناً دعوة نقّاد أدبيين من الخارج. ويُعدّ استخدام النقّاد الأدبيين الخارجيين أمراً شائعاً في تقويم عضو هيئة التدريس لترقيته إلى مرتبة الأستاذ. وهذا يعني أنه يجب بالفعل على شخص ما قراءة العمل وفهمه، وحساب مقدار ما يُقدّمه للمعرفة في هذا المجال.

وفي مجال العلوم على وجه الخصوص، يجب على المقوّمين أن يأخذوا بعين الاعتبار عدد المؤلفين المشاركين في العمل، وبماذا أسهم كل واحد منهم. فبعض الأشخاص القادرين على استقطاب الدعم المالي والعقود من أجل الأبحاث سينعمون بالمال لدعم مجموعة كاملة من طلاب الدراسات العليا؛ الذين تتمخّض عنهم على ما يبدو سلسلة متتابعة من البيانات البحثية التي يتمّ ربطها مع بعضها بعد ذلك، كالسجق، بطريقة حلقات، ونشر كل حلقة منها على أنها مقالةٌ بحثية. لكن في بعض الأحيان يقوم طالب الدراسات العليا بجمع البيانات بوجود قليل من الإشراف أو إشراف لا يُذكر من قبل الأستاذ، لكن عندما تُنشر المقالة، يُسجل اسم الأستاذ عليها بصفته المؤلف الأعلى مقاماً. وقد شهدت حالات لم يظهر فيها اسم طالب الدراسات العليا الذي قام بالعمل، والذي كان صاحب الفكرة المتعلقة بمشكلة البحث حتى بوصفه مؤلفاً مبتدئاً.

إضافة إلى ذلك، يمكن تقريباً لأي مجموعة قليلة من البيانات في كثير من العلوم والعلوم الاجتماعية، أن تتحوّل بسرعة إلى مقالة تنشرها بعض الصحف، سواءً كانت تلك البيانات ذات معنى أو لا، وسواءً كان بإمكان المؤلف/المؤلفين استخلاص أي استنتاج مهم منها أو لا. وفي الواقع، إذا نظرت عن كثب إلى عديد من المقالات المنشورة في المجلات الأكاديمية، فإنك ستدرك -حالما تخوض في غمار اللغة المبهمة- أنّ المؤلفين لا يستنتجون إلّا أنهم قد حصلوا على النتائج التي يثبتون وجودها. لكنهم لا يتوصلّون إلى أي استنتاجات مهمة باستثناء قولهم: «هناك حاجةٌ لمزيد من البحث»، وهذا ما معناه: «أرسلوا لنا مزيداً من أموال الدعم المالي». ومجدداً، هناك ضرورة كي يقوم شخص ما

بقراءة التقارير البحثية، وتقويم أهمية العمل فعلياً. أمّا مجرّد تعداد العناوين فهو توانٍ عن العمل وفشل في تحمّل المسؤولية.

وفي بعض المؤسسات التي تعنى بالأبحاث، يُقاس أداء البحث بكمية الدولارات التي تستقطبها المنحة الخارجية. وكثيراً ما صادفت علماء، واستخدمت علماء، لم يجيبوا عندما سألتهم عن كيفية تقدّم أبحاثهم بلغة الاكتشافات أو حتى بلغة الأبحاث الشائقة؛ بل أجابوا عوضاً عن ذلك بلغة الدولارات التي تم استقطابها. وكنت أسأل: «كيف تسير الأمور معك في البحث؟» وكانت تأتيني الإجابة مثل: «بصورة رائعة، فقد حصلت هذه السنة على 800000 دولار أمريكي»، أو شيئٌ من هذا القبيل، وكأن الهدف من البحث هو كسب المال وليس المعرفة. وعلى ما يبدو فإن استقطاب المنحة الرئيسية يعني أن النقّاد الأدبيين الخارجيين خلصوا إلى أنّ عمل الباحث جدير بالاهتمام، ولذلك من المحتمل أن تكون كمية الدولارات المستقطبة دلالة على الإنجاز العظيم. ومن جهة أخرى، يمكن أن يتفاوت توفّر التمويل على نحوٍ واسع، ويمكن أن يتفاوت بحسب مجال الدراسة، والمادة ضمن مجال الدراسة أيضاً (على سبيل المثال، التمويل المخصص لمشروع يتعلق بالمبادئ الأخلاقية أقل بكثير من التمويل المخصص لمشروع يتعلّق بأجهزة تحويل الوقود إلى طاقة). ومن الممكن ألّا يتم تنظيم هذا التفاوت عبر تقدير الأهمية بين الباحثين. فهو غالباً ما يُنظّم وفقاً للأولويات التي تضعها بعض المجموعات السياسية في واشنطن. ومن ثَمّ يجب استخدام الدولارات المستقطبة بعناية فائقة، معياراً لضمان النزاهة عبر أرجاء الجامعة.

أمّا البحث الذي يُعدّ بحثاً إبداعياً حقيقياً فيجب تقويمه وفقاً لما يستحقه من تقدير، وما يُسهم به في الجوانب الأخرى لرسالة الجامعة. فهو يضمن أنّ عضو هيئة التدريس على اطّلاع مستمر على التطورات التي تجري في ذلك المجال. وحسب ما يُفترض، فإن الإبداع والمعرفة المتدفقة بنشاط سيتم نقلهما إلى عمل التدريس، مع كلٍّ من طلاب الدراسات العليا في المحاضرات العلمية وأطروحة البحث، وطلاب المرحلة الجامعية داخل الصف الدراسي. فالبحث الفعّال والمثمر يُعدّ ضمانة جيدة؛ لكي لا يكون هناك أستاذ يدرّس الطلاب من أوراق محاضراته المُصْفَرّة التي أكل عليها الزمان وشرب.

ويقدّم تقويم العمل المبدع في مجال الفنون أنواعاً أخرى من الشروط الأساسية المطلوبة. والسوق «الرائج» لا يُعدّ مقياساً معتمداً لوحده على الرغم من أنه لا يجب إسقاطه من الحساب. فالقصة المبتذلة المكتوبة بمهارة، على سبيل المثال، يمكن أن تكون قصة رائجة على نحو واسع جداً إن كانت قصة شائقة ومثيرة. وبالطريقة نفسها يمكن أن يكون هذا صحيحاً بالنسبة للمسرحيات والرسومات، والمنحوتات، والمقطوعات الموسيقية، وفن الرقص. ويمكن إدراك بعض الإحساس بجودة العمل الفني عن طريق النقّاد الأدبيين، أو المعارض الخاضعة للتحكيم، أو منزلة الناشرين، أو مكانة الشركات المنفذة للعمل، أو عروض المتاحف وغير ذلك من المؤشرات التي تدلّ على الميزة الفنية. وفي نهاية المطاف هناك طبعاً مسألة الاستعانة بحكم الزملاء المؤهلين في هيئة التدريس نفسها أو في غيرها من هيئات التدريس.

قانون برايانت الثالث عشر في الإدارة الأكاديمية

تُعدّ المنشورات القاعدة الاعتيادية لتقويم البحث والنشاط الإبداعي، لكن تعداد العناوين فحسب ليس كافياً أبداً.

وسيصرّ قادة أغلب الكليات والجامعات على أنّ جودة التدريس هي ما يشدّدون عليه بصورة رئيسية، وهذا هو الواقع في بعض الحالات. فتقويم التدريس بدقة وتشجيع التميّز الحقيقي في ذلك النشاط الحاسم يُعدّ مشكلة صعبة، لكنني أعرف طريقة مضمونة وهي أنه يجب على أي نظام أن يشمل الطالب والتقويم المتناظر على حدّ سواء.

لقد كان تقويم الطالب للمدرّسين أمراً مألوفاً في أغلب المباني الجامعية منذ السبعينيات. وتنوّعت الأساليب بدءاً من الأساليب الأكثر سذاجة إلى تلك العدائية علناً وصولاً إلى الأساليب المدروسة والمعقدة والمتمرسة. وفي أسفل هذا المقياس يمكن إيجاد نظام افتتحه اتحاد الطلاب الناشطين الذي واجهته ذات مرّة، حيث ضمّت صيغة التقويم شيئاً معقّداً كان من المفترض أن يدلّ على التمرّس. لكن أسلوب ترتيب تلك الصيغة كان عبارة عن أضحوكة. فأي طالب بإمكانه الحصول على العديد من الصيغ بقدر ما يرغب (وهنا تنطبق النصيحة القديمة لكوك كاونتي Cook County التي تقول: «صوّت باكراً

وعلى نحوٍ متكرر»). وبالنتيجة، يمكن للطالب تقديم تقويمات سيئة أو جيدة عن أستاذ واحد بالمقدار الذي يرغب فيه. ويمكن للطالب الذي لديه ضغينة ضدّ أحد الأساتذة (حتى لو لم يكن مسجلاً في المقرر الدراسي) أن يقدّم عدداً من التقويمات المنخفضة جداً بحق ذلك الأستاذ. ومن جهة أخرى، يمكن للأستاذ الذي لديه زمرة مناصرة له (على سبيل المثال، لكونه مرشداً في نادي شباب الجامعة أو فتيات الجامعة، أو بسبب الآراء السياسية المشتركة بين الأستاذ والطلاب) أن يشجّع طلابه المخلصين على حشو صناديق الاقتراع بتقويمات ملأى بالمديح. ولم يكن ضرورياً التحاق الطالب في أحد المقررات الدراسية لكي يُقدّم أي عدد من التقويمات في ذلك المقرر الدراسي.

وكانت جميع المقررات الدراسية مصنّفة بالتساوي، وكانت المعدلات العددية لكل مقرر دراسي مساويةً تماماً لمعدلات أي مقرر دراسي آخر. ومن ثَمّ فإن معدّل المقرر الدراسي لطلاب الدراسات العليا أو المقرر الاختياري للطلاب المتقدمين في التحصيل العلمي، الذي يضم 5 طلاب اختاروا الانضمام إلى ذلك المقرر الدراسي، حصل على الأهمية نفسها في التقويم مثله مثل معدل المقرر الدراسي المفروض على طلاب السنة الأولى الذي يضم 30 طالباً أو 50 منهم، أو 300 طالبٍ. لذا يمكن للمرء أن يفترض أنه يمكن لعدد قليل من الطلاب الذين اختاروا الالتحاق بمقرر دراسي متقدّم في مجال اختصاصهم، أن يكون لديهم موقفٌ أكثر إيجابية تجاه الأستاذ، بالمقارنة مع عدد كبير من الطلاب الذين فرضت عليهم المتطلبات الرئيسية للمنهاج الالتحاق بمقرر دراسي في مادة ليس لديهم أي اهتمام فيها، على الأقل في بدايتها. ويبدو أن ذلك الفارق الدقيق قد فوّت كثيراً من الاقتراحات بشأن تقويمات الطالب.

وقد اتصف تقويم الطالب المستمر الذي أستذكره هنا بانحراف حاسم كان أكثر تشويقاً كذلك. فعندما تمّ حساب المعدل المتوسط لتقويمات الصف الدراسي بخصوص كل أستاذ (نحن نشعر دوماً بأننا أكثر ثقة بكثير عندما نُخضع الأمور غير القابلة للقياس لمعالجة رياضيّة، ونتظاهر بأن الأرقام الناتجة تمثّل نوعاً من أنواع الحقيقة)، انتظم جميع الأساتذة في الجامعة في صف واحد وفقاً لمجموع النسبة المئوية. وصرّح أمامي رئيس

اتحاد الطلاب -الذي أسس هذا النظام بأكمله- أنّه سيدير حملة تضم جميع الأساتذة الذين حصلوا على نسبة دون 50% وتمت إقالتهم على الفور. فقلت إنه قد يكون من الصعب تطوير جزء كبير من إحدى هيئات التدريس، إن كان هناك تغيّر سنوي في عدد الأعضاء بنسبة 50 %، بغض النظر عن الجودة التي يمكن أن تصبح عليها هيئة التدريس بصورة إجمالية، لكنه لم يدرك أن العواقب ستكون كذلك. أظنّ بأنّه أراد لهيئة التدريس أن تكون كأطفال بحيرة ويبغون Lake Woebegone: حيث كان الجميع فوق المعدل.

أمّا نماذج تقويم الطالب التي تمّت صياغتها بدقة فستضمن إقراراً بأن النموذج القياسي نفسه، يمكن ألاّ يناسب جميع المقررات الدراسية وجميع الموضوعات. وقد تعاملت مع نماذج تقويم الطالب التي تضمنت أسئلة عن تمارين المختبر، وهذا شيء نادراً ما يواجهه الطلاب في صفوف الأدب أو التاريخ، على سبيل المثال. ومع ذلك فإن الطلاب سيراجعون النموذج وسيكملون تقويماتهم بدقة، منتقدين في كثير من الأحيان جلسات المختبر غير الموجودة ومقدّمين تقويمات متدنية. وأعتقد أن حقيقة عدم وجود صفوف المختبرات قد برهن أنّها لم تكن جيدة كثيراً، أو ربما يوحي تقويم الطلاب للعناصر غير الموجودة في المقرر الدراسي بمستوى الاهتمام والمسؤولية (أو الذكاء؟) الذي أبداه هؤلاء الطلاب عندما ترأسوا العملية على أنهم قضاةٌ للحكم على أساتذتهم. وأيّاً كان السبب وراء تقويمات تلك المختبرات غير الموجودة فإن الماسحات البصرية ستسجل تلك التقويمات بأمانة، وتحسب معدّلها بالنسبة لتقييم المقرر الدراسي وأستاذه.

وقد تّم تطوير المزيد من النماذج المدروسة والمفيدة لتقويم الطالب وهي صيغ ذات قيمة بكل تأكيد. ويمكنها مساعدة المدرّس عن طريق تقديم وجهة نظر الطالب الثاقبة عن طريقة تدريسهم وعن المقرر الدراسي. لكن في بعض الأحيان سيطوّر أحد المدرسين أسلوباً مربكاً، أو لن يتكلم دوماً بصوت مرتفع أو واضح بما يكفي، أو سيختلف في الرأي بشأن المادة في كثير من الأحيان، أو سيضع عراقيل أخرى في وجه عملية التعلّم. وهنا يمكن للطالب إظهار تلك النقاط للمدرّس الذي يرغب بالتعلّم وتحسين أسلوبه. وبهذه الطريقة، يمكن لتقويمات الطالب المصمّمة بدقة والمقروءة بأسلوب متأمّل وليس بأسلوب دفاعي، أن تكون مصدر معونة حقيقية للمدرّس الذي يريد أن يصبح أكثر فعالية.

ومن سوء حظ المسؤول الإداري الكسول الذي يريد وجود دليل بسيط لفعالية الأستاذ، أنه لا يمكن الاعتماد على تقويمات الطالب كالتقويم الفردي للأستاذ، وذلك لعدد من الأسباب تفوق تلك التي سبق واقترحتها. وإحدى أكثر المشكلات أهمية هو ما أسمّيه مذهب المتعة. فعندما تسأل أغلب الطلاب بصورة غير رسمية، ولا سيّما طلاب المرحلة الجامعية، عن رأيهم بالصف الدراسي والمدرّس، ستكون إجابتهم عما إذا كانوا قد «استمتعوا» بالمقرر الدراسي أم لا. ونادراً ما سيتحدثون عن مقدار ما تعلّموه أو ما لم يتعلّموه. وفي الحقيقة، قد لا يكون لديهم حتى إحساس واضح بما تعلّموه، هذا إن تعلّموا أي شيء. وعادةً ما يرغب المدرّس الجيد بأن يستمتع الطلاب بالمقرر الدراسي وسيحاول مساعدتهم للقيام بذلك. لكن التدريس لا يُعدّ تسلية في المقام الأول، وفي بعض الأحيان يتطلب التعلّم عملاً شاقاً. وينبغي على المرء تعديل أفكاره ومعتقداته وقولبتها أحياناً وفقاً لأشكال جديدة؛ وذلك نتيجةً للتعلّم الذي قد يكون مضنياً ومتعباً. لذا يجب أن تكون المتعة وسيلة للتعلّم وليس غاية بحدّ ذاتها.

ولتنشيط صفوفي الدراسية، كنت أروي للطلاب في بعض الأحيان بعض القصص الهزلية لشرح نقطة معينة كنت أرغب بالتأكّيد عليها. وفي أغلب الأحيان كانت هذه القصص تبدو قصصاً ناجحة، تساعد على سماع ردود أفعال تتراوح بين الضحكات الخافتة والضحك من الأعماق. لكنني وجدت عبر الحديث مع طلاب سابقين بعد سنة أو أكثر، أنهم قد يتذكرون القصص التي رويتها وليس النقاط المراد شرحها عن طريق تلك القصص. وكان الفشل هو فشلي جزئياً على الأقل، لكن ربما حصلت على تقدير أكثر مما أستحق في تلك الأيام. فأثناء ضحكهم ربما لم يكن الطلاب يتعلمون لكنهم كانوا «يستمتعون» بالمقرر الدراسي.

قانون برايانت الرابع عشر في الإدارة الأكاديمية

عليك الحذر من تقويمات الطلاب التي تبرز فيها التسلية والمتعة على المحتوى الفكري.

إن التأكيد الحالي على تقويمات الطلاب قد سلّط الضوء، مع الأسف، على عامل المتعة. فإذا قام الطلاب بوضع أنفسهم بموقع الحكم على أساتذتهم، فإنهم يعدّون

أنفسهم مستهلكين للتعليم بوصفهم جمهوراً سلبياً ينتظر الحصول على التسلية والمتعة. لقد كان هناك زمن يُنظر فيه إلى الأستاذ المؤهل على أنه شخص ملّم بالمادة جيداً وبإمكانه تقديم تلك المعرفة بوضوح وبأسلوب مترابط، أمّا بقية الأمور فتعتمد على الطلاب. وكان من المتوقع أن تتناغم جهود الأستاذ المبذولة من أجل التواصل مع جهود الطلاب للتعلّم. لكن الآن يوضع الأستاذ في كثير من الأحيان في موقع المُسلّي الذي يتوقع منه مداهنة الطلاب لكي يتعلموا، أو ربما الاحتيال عليهم ليتعلموا بينما يقوم بتسليتهم وإضحاكهم.

إذا أخذنا بعين الاعتبار هذه المشكلة واسعة الانتشار، فإن المسؤولين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بحاجة لنقل رسالة للطلاب تختلف عن دورهم في التعليم العالي، وهي رسالة حاولت تلخيصها في ثلاثة «قوانين» من أجل الطلاب، أمّا إقناع الطلاب بمفعول هذه القوانين فقد يكون بمثابة تحدٍّ، لكن هذا التحدي يستحق المحاولة.

عندما كنت مراهقاً، شكوت لوالدي في إحدى المرات بشأن مدرّس ثانوي كنت أواجه صعوبةً في صفه الدراسي. لكن والدي لّمح إلى أن المشكلة قد تكمن لدي وليس لدى الأستاذ. إنّ ما قاله والدي دفعني إلى صياغة القانون الأول المتعلق بالطلاب.

قانون برايانت الأول للطلاب

عندما تذهب إلى النبع طلباً للماء، فإن كمية الماء التي تعود بها تعتمد كثيراً على حجم الدلو الذي تأخذه معك.

لقد أقنعني بقوله هذا إنّه إذا كان أحد الأساتذة مطّلعاً على موضوع ما وبإمكانه إيصال تلك المعرفة بوضوح، فإن هناك مسؤولية تقع على عاتقي كوني طالباً. وإذا أراد طالب ما التعلّم بصدق، فبإمكان أغلب الأساتذة التدريس بأسلوب ناجح. لكن كيف نُدخل ذلك ضمن تقويمات الطالب؟ ورداً على تصريحات الطالب التي تقول عكس ذلك (التصريحات التي قبلها بعض أعضاء هيئة التدريس بأسلوب لا يتفق مع قواعد النقد النزيه)، قمت بوضع القانونين الآتيين:

قانون برايانت الثاني للطلاب

إن الطلاب ليسوا «زبائن»؛ بل هم المستفيدون من المجتمع الذي يدينون له ببذل أفضل جهودهم لكي يتعلموا.

قانون برايانت الثالث للطلاب

عندما تقوّم مقرراً تعليمياً، لا تفكّر بمقدار التسلية التي تحصل عليها؛ بل بمقدار ما تعلمته.

إذا كان من الممكن إقناع الطلاب بأنّ هذه «القوانين» تتمتع بسريان المفعول فإن كلاً من جودة تعلّمهم والتعويل على تقويماتهم للأساتذة، يمكن أن يتحسنا بصورة ملحوظة.

ويمكن التلاعب بتقويمات الطلاب أو التأثير فيها. فقد قمت -أثناء تدريسي لمادة الإنشاء في الصف الأول من الجامعة- بتجربة في إحدى المرات، وكان ذلك بمعرفة موجّه مادة الإنشاء. كان لدي شعبتان متطابقان لمادة الإنشاء، وتغطيان المادة نفسها تماماً وبالطريقة ذاتها، وكنت ألتقي بالشعبتين الواحدة تلو الأخرى في الأيام ذاتها، وبوجود العدد نفسه تماماً من الطلاب في كلا الصفين الدراسيين. وفي نصف السنة الدراسية لم ألحظ أي فرق في المقدرة أو الأداء بين كلتا المجموعتين. ومع اقتراب نهاية الفصل الدراسي، قمت بتوزيع نماذج تقويم متطابقة للطلاب في كلا الصفين الدراسيين. وعندما وزّعت النماذج على المجموعة الأولى، قلت شيئاً مفاده إن رئيسي في العمل أراد أن يعرف كم كان أسلوبي في التدريس جيداً. لكن عندما وزّعت النماذج على المجموعة الثانية، قلت إن الغرض من هذه النماذج هو مساعدتي لكي أصبح أستاذاً أفضل، ولذلك فقد طلبت من الطلاب أن يفكروا بتمعّن وأن يكونوا صريحين في إجاباتهم.

كانت النتائج متوقعة. فالطلاب الذين قلت لهم بأنهم سيقوّمونني من أجل رئيسي في العمل أعطوني درجات عالية جداً، وكاملة تقريباً. وهنا فسّرت تلك النتيجة لتعني أنهم أحبوني شخصياً، وكان هذا أمراً مبهجاً، ومعناه أنهم أرادوا مساعدتي أمام السلطة التي رفعت إليها التقارير. لقد كنت موضع تصويت بطرح الثقة، أي أنهم لم يرغبوا بأن أُطرد

من العمل، لكنّ هذا كان تقويماً منحرفاً. أما طلاب المجموعة الثانية الذين كان لديهم انطباع بأنهم كانوا يتحدثون إليّ، وليس إلى رئيسي في العمل، فقد كانوا لا يزالون أكثر كرماً معي على الأرجح مما كنت أستحقه، لكن تقويمهم لم يكن مرتفعاً جداً. لقد غيّرت اتجاه النتائج بمجرد استخدام بضع كلمات رتبتها جيداً.

وهناك أنظمة أخرى تحاول التغلب على هذا النوع من الاحتيال بواسطة توزيع هذه النماذج عن طريق عضو هيئة تدريس آخر، بينما يكون مدرّس الصف الدراسي غير موجود في صفه. إن هذه الطريقة لا تتمتع إلاّ بقيمة محدودة. فالمدرس بإمكانه تجهيز الأوضاع في اجتماعات الصف الدراسي قبل بدء التقويم.

لكن هناك عيب آخر أيضاً في تقويمات الطالب وهو عدم قدرة أغلب الطلاب على تقويم المادة المطروحة داخل الصف الدراسي. فالأستاذ الذي يتمتع بحضور جيد داخل الصف وبصوت واضح ورخيم وبشخصية ساحرة يمكن أن يقدّم مادة ناقصة أو قديمة. أذكر أستاذاً في الكيمياء العضوية أعطانا مادة عمرها أكثر من 50 عاماً، وقد تم استبدالها ببحث لاحق منذ زمن بعيد. وكنت أعرف أنها كانت قديمة جداً بسبب وجود دراسات متطورة في علم الأحياء تتعامل مع موضوعات ذات صلة بهذه المادة، لكن بعض زملائي في الصف نظروا إليها على أنها حقيقية ولا ريب فيها. وفي مجال الأدب، كنت أعرف أساتذة أحضروا تركيبات وأفكار جديدة مدروسة جيداً وعصرية إلى صفوفهم الدراسية، وبعد ذلك كان لدينا أستاذ يأخذ محاضراته من إصدارات قديمة لمجلة ساتيرداي ريفيو Saturday Review. ومع ذلك كان يُنظر إلى الأستاذ الأخير الذي لديه صوتٌ معسولٌ ويقرأ محاضراته المعدّة سابقاً وعلى نحوٍ جيد على أنه أفضل أستاذ. لكن ما هو مقدار الاهتمام الذي يجب أن نأخذه بالحسبان بالنسبة لأسلوب التدريس داخل الصف الدراسي، وما هو مقدار هذا الاهتمام بما يتعلق بالمحتوى الفكري؟ إن الأسلوب مهم جداً، لكن التقديم الجذاب لمادة قديمة أو رديئة لا يُعدّ تدريساً جيداً. والطلاب عموماً لا يستطيعون إطلاق ذلك الحكم.

وهناك عوامل أخرى تُضعف صحة تقويمات الطالب. فالأستاذ الذي يعطي علامات جيدة للجميع ولا يتطلّع إلاّ للقليل في أداء الطالب بإمكانه الحصول على علامات عالية

جداً في كثير من الأحيان. وقد لاحظنا منذ قليل أن أستاذ أحد المقررات الاختيارية المتقدمة التي لا تضم إلاّ عدداً قليلاً من الطلاب، وجميعهم كانوا قد اختاروا هذا المقرر الدراسي، سيحصل على الأرجح على تقديرات أعلى من تلك التي يحصل عليها المدرّس نفسه في صف كبير لأحد المقررات الدراسية المطلوبة بصورة أقل؛ والتي تضم طلاباً لم يلتزموا بالحضور إلى حدّ ما.

إن المدرسين الشباب القريبين جداً من الفئة العمرية للطلاب والذين يلبسون كالطلاب تقريباً ويشاركونهم لهجتهم العامية، كثيراً ما يحصلون على تقويم أعلى من الطلاب مقارنةً بالتقويم الذي يحصل عليه أعضاء هيئة التدريس الأقدم. ويبدو أن هذا أمرٌ لطيفٌ. أذكر أستاذاً شاباً لمادة الشعر كان يقرأ لطلابه قصيدة معاصرة مناهضة للحرب واختتم تقديمه لتلك القصيدة بالتعليق قائلاً: «أيها الشباب، هذا ما يركّز عليه الإبداع الأدبي بالفعل!». كان ذلك هو نقاشه الكلي بشأن القصيدة والشاعر. وقد حصل على تقويم عالٍ جداً من الطلاب. ومن جهة أخرى، إن عضو هيئة التدريس الذي يتخذ موقفاً سياسياً علنياً خارج الصف الدراسي -حتى لو بقيت تلك الآراء خارج مداخلات الصف الدراسي بصورة دقيقة ونقاشاته- يمكن أن يصنّف وفقاً لمستوى أدنى من قبل الطلاب الذين يختلفون معه بالرأي.

ويمكن للمسائل التافهة، كاللباس مثلاً، أن تصبح عاملاً مؤثراً على تقويم الطلاب حتى إنني تلقيت صيغة للتقويم ورد فيها تعليقٌ طويلٌ يوبخني رسمياً عما أجده أنيقاً وعصرياً بارتداء ربطة العنق. ويبدو أن ربطة العنق التي كنت ألبسها والمنسوجة يدوياً على يد قبيلة نافاجو (Navajo) الهندية التي أحببتها كثيراً، لم تفي بمعايير الأزياء و«الموضة» التي كانت سائدة آنذاك. وحقيقية الأمر أنني كنت، بعد ذلك بوقت قليل-وفي مؤسسة أخرى- أقود سيارة قديمة وبالية سلّطت عليّ ضوءاً محبباً جداً أمام عديد من الطلاب. ومع ذلك فإن هذه الأمور لا علاقة لها أبداً بمدى فعاليتي وتأثيري كوني أستاذاً.

فعندما يُطلب من الأشخاص نَسب قيمٍ عددية إلى الأحكام النوعية، واستخدام تلك الأرقام إحصائياً بعد ذلك، فإن سوء الفهم يصبح أمراً مرجحاً إن لم يكن محتوماً.

فعلى سبيل المثال، هناك كثير من صيغ تقويم الطالب التي تطلب من الشخص المشارك في هذه العملية تقويم المدرّس بناءً على صفات محدّدة موجودة على مقياس معيّن وتبدأ -ربما- من الرقم 1 وهو (ضعيف) وتصل إلى الرقم 5 وهو (ممتاز). وبوجود مثل هذا التقويم، يمكن تحديد المعدل المتوسط للمدرّس في كل صفة من الصفات المحددة لكل صف دراسي، أو حتى لجميع صفوفه الدراسية. وعلى افتراض أن جميع الصفات المحدّدة لها قيمة متساوية، فمن الممكن حساب معدل متوسط واحد لكل مدرّس عن طريق جمع المعدل المتوسط لمجموع النقاط وحسابه. ويؤدي هذا إلى الحصول على عدد واحد يمكنه أن يجعل تقويم عملية التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس أمراً بسيطاً جداً. لقد عرفت مسؤولين إداريين عملوا بهذه الطريقة بالضبط. لكن هناك طبعاً كثير من العيوب الخطرة في هذا الإجراء، بدءاً من حقيقة أن جميع الصفات لا تتمتع بأهمية متساوية وصولاً إلى أن الطلاب ليسوا مؤهلين بالتساوي للحكم على جميع هذه الصفات. وإضافة إلى ذلك، فإن هذا التبسيط المفرط للعملية يفقد بعض التغذية الراجعة القيّمة التي قد تساعد المدرّس ليصبح أكثر فعالية. على سبيل المثال، إذا قام جميع الطلاب لدى مدرّس ما بتقويمه على أنه متوسط الجودة والأداء لجميع تلك الصفات المحددة، وكان هناك مدرس آخر نصف تقويماته ممتازة ونصفها الآخر سيئ، فقد يحصل كلا المدرّسين على المتوسط العددي نفسه، لكننا نتعامل مع أوضاع تدريسية مختلفة تماماً بكل وضوح. فإذا حصل أحد المدرّسين على درجات عالية جداً في معرفته بموضوع البحث لكنه حصل على درجات متدنية جداً في علاقته مع الطلاب، وحصل مدرّس آخر على العكس، فقد يحصل كلاهما على المعدل المتوسط نفسه للدرجات، لكنني أقول مجدداً إن وضع التدريس مختلف تماماً. لذلك فإن المعدلات المتوسطة لا تعطينا الصورة الكاملة. علينا أن ننظر إلى النماذج الموجودة في الصيغ الفردية لكي نفهم ما يخبرنا به الطلاب.

وبالنسبة للمسؤول الإداري الأكاديمي، هناك مصدر طلابي آخر للتقويمات ينبثق عن تعليقات الطالب الفردية. وبصفتي رئيساً لأحد الأقسام، فقد حاولت الحفاظ على علاقة جيدة مع الطلاب، ولا سيّما القياديين منهم، وكثيراً ما كنت أحصل على تغذية راجعة منهم تتعلق بهيئة التدريس لدينا. وكان التقرير إيجابياً في بعض الأحيان وسلبياً في

أحيان أخرى. وعندما كانت تتكرر التعليقات السلبية، فلا بدّ من وجود سبب يدعو للقلق. وعندما كانت مجموعات الطلاب تبدأ بالقدوم إلى مكتبي لتقديم الشكاوى، وخصوصاً إن كانت المجموعة تضم بعض القياديين البارزين اللامعين -كما حدث في مناسبات قليلة جداً- يكون الوقت قد حان للبحث عن العلاج. إن رئيس القسم الجيد سيبقي باب مكتبه مفتوحاً وسيحاول الحفاظ على ثقة الطلاب، وسيأخذ تعليقاتهم على محمل الجدّ. ومع ذلك، فقد وجدت أنه حتى المدرّس المكروه كثيراً ستكون لديه قلّة من الطلاب المدافعين عنه بإخلاص، وأن المدرّس المحبوب جداً سيكون لديه طلابٌ ينتقصون من قيمته وقدره. ولذلك فإن هناك حاجة لمزيد من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها.

لا يوجد أي نظام كامل لتقويم التدريس. ولهذا السبب، يجب على أي نظام أن يضم مصادر معلومات متنوعة، وأن يكون نظاماً مرناً ومنصفاً قدر الإمكان لكلٍّ من المدرّس والطلاب الذين سيدرسون وفقاً لتوجيهات ذلك المدرّس. لقد شاركت -بصفتي رئيساً للقسم- في تطوير نظام لتقويم المدرسين أعتقد أنه كان نظاماً منصفاً يمكن الاعتماد عليه بصورة معقولة. دعوني أصف ذلك النظام، علماً أنني أعرف أن الأنظمة الأخرى قد تكون جيدة مثله أو أفضل.

لقد استخدمنا صيغة موجزة وبسيطة نسبياً لتقويم الطالب، مع إدراكنا الكامل للعيوب ونقاط الضعف فيها. ولم تكن هذه الصيغة إلاّ جزءاً واحداً من الإفادة، وليس المعيار الوحيد للتقويم. فوراء ذلك كان هناك نظام للتقويم المتناظر يُستخدم كل سنة لتقويم أعضاء هيئة التدريس غير المثبتين، وكل خمس سنوات (وهي فواصل زمنية اعتباطية على نحو بيّن) لتقويم أعضاء هيئة التدريس المثبتين. وكان دافعنا للقيام بذلك من أجل أعضاء هيئة التدريس غير المثبتين هو أنه علينا القيام بمراجعات سنوية لتقدّمهم باتجاه التثبيت. وقد حاولنا جاهدين إبقاء عدد المدرّسين الذين لا يخضعون لنظام التثبيت عدداً منخفضاً، أمّا بما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس المثبتين، فقد افترضنا أن المدرّس الفعّال لعام واحد لن يصبح فجأةً غير فعّال في السنوات اللاحقة. وطبعاً وفّر علينا هذا الافتراض بعض الوقت والجهد. وقمنا بجدولة وترتيب الفواصل الزمنية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس المثبتين وترتيبها، بحيث يوجد بعضهم نسبياً (خمس من أعضاء هيئة

التدريس على نحو بيّن) في أي سنة من السنوات. وبإمكان أي عضو هيئة تدريس مثبت أن يطلب أيضاً إجراء تقويم في السنوات التي يكون فيها خارج هذه الدائرة. وكان هذا الأمر مفيداً على وجه الخصوص لعضو هيئة التدريس، الذي حصل على تقويم منخفض لكنه شعر بأن هذا التقويم لم يكن صحيحاً، أو أن المشكلة التي أدت إلى هذا التقويم المتدني قد تم تصحيحها والتخلص منها.

أما فيما يتعلق بتقويم النظراء، فقد قامت لجنة القسم التنفيذية بتعيين عضوين من هيئة التدريس للقيام بزيارات تفقّدية إلى صفوف المدرّس. فإذا شعر المدرّس - لأي سبب من الأسباب- بأن الزائرين اللذين تم تعيينهما لم يكونا نزيهين وعادلين، أو أنهما لم يكونا مؤهلين لفهم معالجة المدرّس لمادة البحث، عندها يمكن للمدرّس اختيار زائر ثالث. ويجب على كل زائر القيام بزيارة تفقدية لمقرر دراسي محدد لثلاث مرات متعاقبة على الأقل، حيث يتفق المدرّس والزائر على تحديد الصفوف الدراسية الثلاثة: لضمان رؤية الزائر لصفوف دراسية نموذجية وعدم قيامه بذلك أثناء مدة الاختبار. وقمنا بتحديد ثلاث زيارات متعاقبة لتكوين إحساس أكثر دقة عن الطريقة التي يتم وفقاً لها تقديم المقرر الدراسي. وبذلك يمكن أن يحظى حتى أضعف مدرّس بمحاضرة جيدة فعلاً ضمن ملفه.

وقبل القيام بتلك الزيارات، يلتقي المدرّس والزائر لمناقشة أهداف المقرر الدراسي، وكيفية تقديم الأستاذ للمادة، وكيفية إدارة المقرر الدراسي عموماً ومعرفة الغاية منه. وبعد القيام بالزيارات، التقى الزائر بالأستاذ لمناقشة انطباعاته عما تبيّن أنه جدير بالإطراء والثناء على وجه الخصوص وما يمكن أن يكون بمثابة مشكلة. وبعد نهاية ذلك الاجتماع الذي تمكن أثناءه الأستاذ من الردّ على تحفظّات الزائر، كتب الزائر تقريراً موجزاً يغطي النقاط ذاتها وأعطى نسخة للأستاذ ولرئيس القسم. فإذا تبيّن أن تقريري الزائرين النظرين متطابقان عموماً، ولا يتعارضان كثيراً مع تقويمات الطالب، عندها يمكن لرئيس القسم أن تكون لديه ثقة معقولة في تقويم أسلوب تدريس ذلك الأستاذ. وكان هذا هو الواقع عادةً، لكن إذا كانت هناك اختلافات رئيسية بين مصادر المعلومات هذه، عندها تكون هناك ضرورة لمزيد من التقويم بصورة واضحة.

إن أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين في بعض الأقسام يرفضون أنظمة مراجعة النظراء من هذا النوع، وذلك استناداً إلى أنها تستغرق كثيراً من الوقت والعمل. لكن هذه العملية تستغرق بعض الوقت والعمل، ربما خمس ساعات أو ست من وقت عضو هيئة التدريس أثناء عام واحد. ولذلك يبدو هذا عبئاً معقولاً إن آمنّا فعلاً بتصريحاتنا الورعة عن أهمية التدريس. وإذا أردنا تشجيع التميّز في التدريس، علينا أن نثبت ذلك بطريقة منصفة يمكن الاعتماد عليها.

أمّا الجانب الثالث لعمل الجامعة فهو الخدمة على نحو تقليدي. إن هذه الكلمة «الخدمة» قد تم تفسيرها بطرق عديدة. لقد عرفْتُ أعضاء هيئة تدريس قدموا أعمالاً على أنها خدمات، وحقيقة الأمر هي أنهم كانوا قد درّسوا صفاً دراسياً يوم الأحد أو عملوا مع فرق الكشافة المحلية. لكنني لا أعتقد أن هذا هو المقصود بالخدمة وفقاً لوظيفة الجامعة، مهما كانت هذه الأنشطة جديرة بالثناء والإطراء. ولذلك يجب أن يكون هناك فرق بين ما يمكن أن يفعله أي فرد منّا بكل بساطة بوصفنا مواطنين جيدين خاصين وجيراناً جيدين، وبين ما قد نقوم به كوننا هيئة تدريس جامعية لخدمة المجتمع الأكاديمي، أو لكي نجعل خبرتنا الخاصة في متناول المجتمع عموماً. فإذا أسهمنا في الإدارة الرشيدة للجامعة عن طريق الخدمة ضمن اللجان والمجالس، وإذا أسهمنا في جمعياتنا المهنية بغية تحسين مجالاتنا الخاصة، وإذا قدمنا خبرتنا الخاصة إلى المجتمع العام، عندها نحن نؤدي معنى الخدمة الجامعية، ويجب الاعتراف بذلك على أنه جزءٌ من إنجازنا المهني. لكن الناس الذين يقبلون بتعيينهم ضمن إحدى اللجان ولا يحضرون اجتماعاتها أبداً، أو الذين يقبلون باختيارهم لتولي العمل في مكتب ما ولا يقومون بواجباته، فإنهم أشخاص يسعون وراء حشو سيرتهم الذاتية ليس إلاّ. وفقاً لذلك، فإن إظهار الفرق يتطلّب بعضاً من الاستيضاح وبعضاً من الحكم.

أخيراً، هناك السؤال المتعلق بالتثبيت. فالمديرون الإداريون الكسولون سيختبئون عادةً وراء مسألة التثبيت، عندما يصادفون أداءً ضعيفاً أو سلوكاً سيئاً من قِبل أحد أعضاء هيئة التدريس المثبتين. وسينتحبون قائلين: «ماذا يمكن أن أفعل؟ إنه مثبّت!». لكن بإمكانهم القيام بالكثير إن كانوا راغبين بالخوض في غمار هذه المجابهة. فالتثبيت مُعدّ

لمنح الحرية في السؤال والاستعلام، والحرية في اعتناق الأفكار غير الرائجة، والحرية في الاختلاف بالرأي، من دون أي نقمة. إنه عنصر أساسي في أي جامعة حقيقية، وما كنّا بقينا على حالنا لولا وجوده. لكن التثبيت لا يعطي الحرية لإلغاء مسؤوليات التدريس و/أو البحث. ولا يعطي الحرية للإساءة للطلاب (أو إغوائهم). ولا يعطي الحرية للكذب، ولتشويه الحقائق والغش على نحوٍ متعمّد (لكنه يعطي الحرية لكي تكون مخطئاً وهذه مسألة أخرى). فعضو هيئة التدريس المثبت الذي يسيء التصرف بأسلوب سافر بطريقة أو بأخرى يمكن أن يُطرد من عمله بكل تأكيد، على الرغم من أن العملية عادلة تماماً، لكنها معقدة. فقبل الطرد من العمل، هناك عقوبات يمكن فرضها على عضو هيئة التدريس المثبت لتشجيعه وحثّه على اتباع سلوك أفضل وأكثر مسؤولية. ويتم اتخاذ جميع أنواع القرارات كل سنة (على سبيل المثال: زيادة الأجور الشهرية، وتحديد القرارات التعليمية وتحديد المدة الزمنية للعمل في المختبرات) ويجب أن تتأثر هذه القرارات بالأسئلة التي تجعل المرء عرضة للمحاسبة. فإذا كان الوقت المخصص للمختبر قصيراً دوماً، كما هو الحال في أغلب الأمكنة، عندها ينبغي على الباحث غير المنتج ألاّ يشغل المدة الزمنية الرئيسية بينما لا يفعل شيئاً، على حساب باحث آخر ينتج بغزارة نتائج بحثية جديرة بالاهتمام لكنه مقيّد بالأوقات الزمنية المزدحمة. إن مثل هذه العقوبات في متناول اليد، ولا يجب أن يكون التثبت درعاً واقياً في وجهها. فالتثبيت قد أضحى أكثر من درع للمديرين الإداريين الكسولين مقارنةً بأعضاء هيئة التدريس. وكانت النتيجة زيادة تآكل الحماية الحقيقية والضرورية للتثبيت.

دعوني أقدّم لكم بعض الأمثلة من تجربتي الشخصية عن أنواع سوء التصرّف، التي لم تصل إلى مستوى الطرد من العمل لكنها تقتضي فرض العقوبات. في أحد الأمثلة، كان لدي سيلٌ مطّردٌ من الطلاب الوافدين إلى مكتبي لتقديم شكوى على أستاذ مثبّت كان لا يدرّس الموضوع المعلن في المقرر التعليمي للطلاب؛ بل ينتقل من موضوع إلى آخر، يوماً بعد يوم، ويتحدث عن السياسات المحلية للحزب السياسي المحدد الذي كان عضواً ناشطاً فيه. ولذلك جاء عديدٌ من الطلاب إلى مكتبي لتقديم شكوى (وكان من بينهم بعض أبرز القياديين لدينا) وشعرت بأنه ينبغي عليّ مناقشة المشكلة مع الأستاذ. وعندما

تحدثت إليه، بدأ بتوجيه تهمة التحامل السياسي إليّ. لكن في ذلك الوقت، كنت عضو لجنة دائرة انتخابية للحزب نفسه، ولذلك لم تصمد تلك التهمة طويلاً، وتخلى عنها. وبعد ذلك ادّعى بأن الحرية الأكاديمية أعطته الحق بمناقشة أي شيء يرغب به داخل صفوفه الدراسية. لكنني قلت له إنّ لديه واجب تجاه طلابه لتدريسهم موضوع البحث المعلن في كتيّب ذلك المقرر التعليمي. وهذا ما يتوقع أن يتعلمه الطلاب، وهذا هو المقرر الذي انضم إليه الطلاب كي يتعلموا، ولذلك عليه الالتزام بتقديم هذا المقرر وتدريسه. وللأستاذ الحق كل الحق بالتعبير عن آرائه السياسية، لكن ليس في ذلك المكان. لكنه قال بعد ذلك إنه لم يكن يتحدث إلاّ عن الوضع السياسي الراهن؛ لكي يشرح السياسات الموجودة في روايات عصر النهضة التي كان من المفترض أن يقوم بتدريسها. فقلت له إنّ الطلاب لم يكن بإمكانهم رؤية هذه الصلة التي تتحدث عنها، وكان بحاجة لتغيير أسلوبه في التدريس. ولم تخضع مسألة الحرية الأكاديمية لأي اختبار آخر، وعاد الأستاذ لتدريس موضوع البحث المعلن في مقرره التعليمي.

أمّا المثال الثاني فيتحدث عن أستاذ أعطى علامات عالية، وسمعة حسنة طبعاً للاعبي المنتخب الرياضي الذين لم يحضروا صفوفه الدراسية، ولم ينجزوا أي عمل من أجل هذه الصفوف. وكان الأستاذ نفسه يقوم أيضاً بتقديم أبحاث للنشر، وقد تم نشرها من قبل دون إبلاغ محرر المجلة الثانية. وعندما كان يُنشر العمل لمرة ثانية، كان يُدرجه على أنه منشور جديد. وعندما تحدثت إليه عن هذه المشكلات، ادّعى بأنه لا يرى أي ضرر باتباع سلوك كهذا ولم يبد أي تعهّد بعدم متابعة هذا السلوك. وشعرت بأن هذا السلوك يجب أن يكون له تأثير سلبي على إمكانياته من أجل الترقية وزيادة الأجر الشهري. ووافقت لجنة التظلّم في هيئة التدريس على ذلك.

ينبغي أن يتم منح التثبيت بدقة عالية وبنزاهة وبمسؤولية، ويجب على كل عضو هيئة تدريس تم توظيفه وفقاً لنظام التثبيت أن يحصل على فرصة معقولة لكي يحصل على التثبيت. أما ممارسة توظيف عديد من الأساتذة المساعدين المبتدئين ضمن نظام التثبيت ظاهرياً فقط، في حين لن يحصل على التثبيت إلاّ أستاذ مساعد واحد، فتستحق التوبيخ والازدراء. إنها ممارسة مضلّلة وتدمّر أي أمل بالعمل الجماعي بين أعضاء هيئة

التدريس المبتدئين. وهي تستبدل العمل الجماعي بين الزملاء بقتال المُنازلين الذي لا يبقى فيه إلاّ مُنازل واحد في نهاية القتال. لقد حافظ مثل هذا النظام على تسلية الرعاع الرومان ربما، لكنه لم يكوّن مجتمعاً فكرياً حقيقياً. وعندما يفشل أحد أعضاء هيئة التدريس الموظفون وفقاً لنظام التثبيت في الحصول على التثبيت ويُطرد من العمل، فإن هذا يمثل فشلاً للجامعة ولعضو هيئة التدريس أيضاً، وهكذا يجب أن يُنظر إليه. كما هو الحال لمعايير قبول الطالب في الجامعة، فإن سياسات التوظيف في الجامعة يجب أن تقبل فقط بأعضاء هيئة التدريس القادرين على النجاح والمتوقع تحقيقهم للنجاح.

ويجب أن يحصل عضو هيئة التدريس الموظف وفقاً لنظام التثبيت على مراجعات سنوية صريحة لتقويم أدائه، بحيث تتم إدارتها بطريقة إيجابية لمساعدة الأستاذ على تحقيق التقدم؛ ليصبح مؤهلاً للحصول على التثبيت. وينبغي تقديم العون للمدرّس الضعيف لكي يتحسّن أداؤه داخل الصف الدراسي، أمّا الأستاذ الذي من المتوقع أن يقدم بحثاً فقط دون النجاح فيه، فيجب الإشراف عليه من قبل باحث بارع. ويجب أن يكون تطوير هيئة التدريس عنصراً مهماً جداً أكثر مما هو عليه الحال في أغلب الجامعات.

فبعض المؤسسات لديها برنامج رسمي للإشراف على جميع أعضاء هيئة التدريس غير المثبتين وتوجيههم. لكن بعض أعضاء هيئة التدريس الشباب يعترضون على مثل هذا الإشراف، لشعورهم بأنهم قادرون على إدارة تطوّرهم الخاص في هذا المجال، وأنا أشكرهم بأي حال من الأحوال. وربما باستطاعتهم ذلك، لكن عليهم أن ينظروا إلى المسألة من وجهة نظر المسؤول الإداري. فإذا لم يحصل أحد أعضاء هيئة التدريس الشباب على التثبيت، فإن قرار رفض التثبيت يُتبع في بعض الأحيان برفع دعوى قضائية. ويمكن للأستاذ المرفوض أن يتذرع بوجود إرشاد غير ملائم للإيفاء بالمتطلبات الأساسية، أو بوجود تحذيرات غير كافية لم يأخذها بعين الاعتبار، أو بوجود بعض الاعتراضات الأخرى على هذه العملية. في مثل هذه الحالات، من المفيد أن يكون لديك سلسلة من التقويمات السنوية والسجلات للاجتماعات التي نوقشت فيها تلك التقويمات، والتحذيرات الخطية بشأن أي عيوب أو نواقص. ومن المفيد أيضاً أن يكون لديك برنامج للإشراف لكي تُظهر أن تقديم الإرشاد والتوجيه قد تمّ برعاية فائقة. وفي أفضل الحالات، يجب على برنامج

الإشراف تقديم المساعدة لعضو هيئة التدريس المبتدئ وقليل الخبرة نسبياً؛ لكي يصبح مدرِّساً وعالماً أفضل. بأي حال من الأحوال يمكن لبرنامج الإشراف أن يجعل من عضو هيئة التدريس القديم -الذي يمكنه التصرّف بوصفه صديقاً لعضو هيئة التدريس غير المثبت- شخصاً مؤيداً لاقتراح التثبيت عندما يتم اتخاذ القرار بالتثبيت.

إن الكليات والجامعات تختلف كثيراً في توقعاتها للتدريس، وخصوصاً بما يتعلق بالبحث، والمنح الدراسية، والإنتاجية الإبداعية. وبعض هذه الكليات والجامعات لا تمنح التثبيت لمرشح لم ينشر كتاباً واحداً على الأقل، وبعضها الآخر لا توجد لديها أيّ توقعات بحثية لكنها تهتم اهتماماً كبيراً بفعالية التدريس. وبعضها يتأثر، مع كل أسف، بالمرشح إن كان زميلاً لطيفاً أو لا، أو ليس مزعجاً على الأقل، أو ربما يُطلب منه التماشي مع الطلاب على نحو معقول. لقد كان الجزء الأكبر من خبرتي في المؤسسات المهتمة بالبحث، حيث كان البحث هو العامل المهيمن في أغلب الأقسام.

ويعدّ الباحث النشيط -الذي يقوم بعمل جديد بالاهتمام ويجلب معه خبرة الباحث الملتزم إلى الصف الدراسي وحماسته- ثروة عظيمة للجامعة ويجب تقديره ومكافأته. ومن جهة أخرى، إن غالبية أعضاء هيئات التدريس في كليات وجامعات هذا البلد ليسوا باحثين تخصصيين ومنتجين. وإذا وجدوا أنفسهم في جامعة ذات توجّه بحثي، فإنهم يجبرون على نشر شي ما؛ أي شيء، لكي يحافظوا على عملهم. وقد كانت النتيجة على المستوى الوطني إنتاج عدد كبير جداً من المنشورات السخيفة التي لا معنى لها في كثير من الأحيان. وبعضها كان يعدّ هراء متعدد المقاطع يشوّش على قنوات الاتصال الأكاديمية ويستهلك وقت زملاء المؤلف. وكثير منها يتألف من محاولات ركوب موجة النمط الفكري الراهن. وفي محاولة للحدّ من طوفان الترهات هذا، اقترحت على إدارة جامعتي أن تكون هناك مجموعتان من المعايير لأداء هيئة التدريس. المجموعة الأولى ستكون متمثلة بالطريقة التقليدية التي تتطلّب التدريس والبحث والخدمة. ومثل العادة في كثير من الأحيان، فإن عبء التدريس يجب أن يخضع للتعديل وذلك بتخصيص الوقت من أجل البحث ذي المعنى. وسيتم تقويم عضو هيئة التدريس الذي يصرح بأنه باحث وفقاً لهذه المعايير.

أمّا مجموعة المعايير الأخرى فستكون من أجل أعضاء هيئة التدريس الذين يعلنون أنفسهم **على أنهم مدرّسون فقط وليس على أنهم باحثون**. وهم سيحملون عبء تدريس أثقل وسيبقون في مناصبهم بناءً على تقويمهم كونهم أساتذة أو سيغادرونها. وسيكون أحد مقاييس التقويم أنهم سيستمرون بالتدريس تبعاً للتطورات في مجال اختصاصهم (لن تطبق نظرية التقاعد عند بلوغ الخمسين من العمر). وبإمكان أعضاء هيئة التدريس هؤلاء النشر إن كان لديهم شيء يرغبون بقوله لأهل المهنة والحرفة فعلاً أو عندما يكون لديهم شيء لذلك، لكنهم لن يكونوا ملزمين بدراسة كميات كبيرة من المفردات غير المفهومة والفارغة أو البيانات التي لا معنى لها لأجل البقاء والاستمرار بعملهم فقط. وهنا يمكن أن تكون النتيجة مزيد من التدريس الجيد وقليل من النشر السيئ. لكنني لم أكن قادراً أبداً على إقناع الإدارة الأعلى بهذه الفكرة، وما أزال أؤمن بأنها ستكون تقدماً قيّماً في تقويم أعضاء هيئة التدريس.

إن عديد من أعضاء هيئة التدريس يقاومون حتى التلميح إلى مبدأ المحاسبة والمساءلة. ويمكن بكل تأكيد أن يصبح هذا المبدأ مقيداً للحرية الأكاديمية، وهذا ما يجب مقاومته. لكن يجب أن تكون هناك محاسبة. فمجتمعنا يصرّ على وجود مثل هذا المبدأ. ولذلك علينا أن نطوّر معايير تكون خاصة بنا ومدروسة بدقة وتروٍّ ومتوازنة ونزيهة من أجل المساءلة. وإذا لم نفعل ذلك، فإن أنظمةً أكثر تقييداً وخطورةً ستُفرض علينا من قِبل الأشخاص الذين لا يفهمون فهماً كاملاً ما هي الجامعة وكيف تعمل؟ والأسوأ من كل هذا هو أن هؤلاء الناس قد لا يفهمون الحرية الأكاديمية ولا يقدّرونها.

فيما يتعلق بالمسؤولين الإداريين

قد تأخذ المساءلة للمسؤولين الإداريين أشكالاً متنوعة، وقد تشتمل على المخاطر بالإضافة إلى الفوائد. أمّا بما يتعلق بمدى خدمة المسؤول الإداري وفقاً لمشيئة المسؤول الإداري الأعلى منه مرتبةً في تسلسل المسؤولية، بدءاً من رئيس الجامعة ووصولاً إلى مجلس الإدارة الرشيدة، فإن مفتاح استمراره في عمله طوال العمر يكمن في إبقاء رئيسه في العمل سعيداً. لكن قيمة هذه الطريقة -للجامعة- تعتمد على طبيعة الرئيس في العمل. فإذا كان المسؤولون الإداريون على امتداد السلّم الوظيفي صعوداً يتمتعون بحكم جيد

على الأمور ورغبة حقيقية بالتميّز، عندها يمكن لإبقاء الرئيس سعيداً أن يؤدي إلى نتائج إيجابية. أمّا إذا كان أحد المسؤولين الإداريين أو جميعهم على امتداد السلّم الوظيفي صعوداً لا يهتمون إلّا بإبقاء حياتهم سعيدة ومناصبهم آمنة، فمن الممكن أن تنتج هذه الطريقة مسؤولين إداريين يهتمون بصورة رئيسية بإبقاء وحداتهم الإدارية هادئة وخالية من المشكلات. لكن وفقاً لهذه الطريقة، فإن الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس الذين يهددون بإثارة الهرج والمرج بشأن أي شيء، فإنه سيتم استرضاؤهم بأي ثمن، بغض النظر عن إنصاف الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس الآخرين، وبغض النظر عن المعايير الأكاديمية. أي أن مقولة: «لا تهزّ القارب بعنف من جانب إلى آخر» قد أصبحت شعار الوحدة الإدارية.

لكن هناك أسلوب أكثر فاعلية للمساءلة وهو القيام بمراجعة مجدولة بانتظام لأداء الوحدة وأداء مديرها الإداري. أمّا الفواصل الزمنية لهذه المراجعات فتكون عشوائية. وقد وجدت أن ست سنوات تعدّ فاصلاً زمنياً جيداً، بالرغم من أن هذا الفاصل قد يكون أكثر طولاً أو أقل. لكن الفاصل الزمني القصير جداً يبقي الوحدة في حالة مستمرة من الدراسة الذاتية، ويستغرق وقتاً طويلاً جداً من الوقت المخصص لعمل الجامعة الحقيقي، أمّا إذا كان الفاصل الزمني طويلاً جداً فقد يسمح للاستغلال الإداري أو عدم الكفاءة بالاستمرار من دون حسيب أو رقيب لمدة كافية تتسبب بضرر دائم للوحدة. أما بما يتعلق بالمشكلات الإدارية الخطرة، يجب أن تكون هناك فقرة شرطية للأغلبية الرئيسية في هيئة التدريس، أو للمدير الإداري المسؤول، للقيام بمراجعة قبل بدء الوقت المزمع للدراسة.

ويجب أن تبدأ المراجعة بدراسة ذاتيّة تقوم بها لجنة منتخبة من هيئة التدريس في الوحدة، إضافةً إلى عضو هيئة تدريس واحد على الأقل من خارج الوحدة يتم تعيينه من قِبل مسؤول إداري أعلى مرتبة. ويجب أن يكون العضو الخارجي مسؤولاً أمام المسؤول الإداري الذي قام بتعيينه، ويجب أن يقدم له تقريراً عن اتزان الدراسة الذاتية وشموليتها ونزاهتها. ويجب على اللجنة أن تعاين جميع أعضاء هيئة التدريس في الوحدة، وأن تجعل التقويم الخاص بكل عضو في هيئة تدريس تقويماً مجهول المصدر، وذلك لتشجيعهم على

الصراحة والتخلّص من تهديد الردود الانتقامية على التعليقات السلبية. ويجب على اللجنة أيضاً أن تعاين فريق العمل من غير الأكاديميين وعيّنة جيدة من الطلاب الذين يتخصصون في هذه الوحدة.

إن هذه المعاينات تُظهر بصورة رئيسية الروح المعنوية في الوحدة. فأعضاء هيئة التدريس ومجموع العاملين والطلاب المبتهجون جميعاً يوحون بأن العمل يسير بصورة جيدة في الوحدة، لكن ذلك لا يثبت أن الوحدة تحقق غايات الجامعة. ولذلك يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار المؤشرات الأخرى التي تدلّ على فعالية الوحدة. فجودة التدريس في الوحدة يمكن الإشارة إليها عن طريق تقويمات التدريس على مدار السنوات، وعن طريق أداء طلابها في الاختبارات المعروفة عموماً (كاختبارات التسجيل في الدراسات العليا، ومختلف الاختبارات المهنية في الولاية...إلخ)، وعن طريق مهن الطلاب الذين تخرّجوا من الوحدة على امتداد السنوات القليلة الماضية. لقد وجدت أن الطلاب السابقين لم يدركوا مقدار ما تعلموه، أو ما لم يتعلموه، إلاّ بعد سنوات من مغادرتهم للكلية.

ينبغي على المرء أثناء تقويم أداء طلاب الدراسات العليا أن يتبع طريقة القيمة المضافة. فإذا كانت المؤسسة التعليمية من النخبة، ولا تستقطب ولا تقبل إلاّ الطلاب الموهوبين جداً، عندها يجب أن نتوقع أن أولئك الطلاب سيبلغون هدفهم بصورة مثيرة للإعجاب بعد التخرّج. ومن جهة أخرى، سيكون مستوى التوقعات أقل للطلاب الذين يتخرجون من مؤسسة من الدرجة الثانية أو الثالثة التي تقبل بالطلاب العاديين، ربما الطلاب الذين رفضتهم مدارس النخبة. لكن يمكن أن يكون التوقع لأولئك الطلاب توقعاً بامتلاك كفاءة مثمرة تفوق ذكاء أعلى المستويات من الطلاب.

ولذلك من الممكن أيضاً أن تؤخذ إنتاجية البحث بعين الحسبان. لكن هل تم تشجيع البحث العلمي الأكاديمي وتحفيزه ودعمه بصورة ملائمة؟ وهل هناك تصرفات أو سياسات إدارية تساعد على وجه الخصوص أنشطة كهذه أو تعيقها؟

وفي مجال الخدمة، ما هو مقدار إسهام مدير الوحدة الإداري وهيئة التدريس في الإدارة الرشيدة للجامعة وعمليات الجمعيات المهنية ذات الصلة؟ وما هي سمعة الوحدة أو مكانتها مقارنة ببقية الوحدات في الجامعة وضمن العالم الأكاديمي؟

إن التقويم بحاجة للإجابة عن هذه الأسئلة المتعلقة بإنتاجية الوحدة ومكانتها، بالإضافة إلى مسألة الروح المعنوية، وذلك لضمان سلامة الوحدة من الوقوع في وضع قد يحاول فيه المسؤول الإداري استنهاض وحدة عديمة الجدوى ومغرورة من نومها العميق للعمل فوراً بأداء فعّال. ولذلك فإن المدير الجيد سيحافظ على وجود روح معنوية عالية في الوحدة، لكن في بعض الأحيان تستقر الوحدة في عملها براحة وهدوء لتدخل في روتين الجودة المتوسطة أو الضئيلة، وتمتعض عندما يُطلب منها الخروج من هذه الحالة. لذا يجب على المسؤولين الإداريين المعنيين بالتقويم استخدام مادة نادرة وحكمٍ جيدٍ أثناء التفكير بنتائج دراسة الوحدة. فتغيير ثقافة هيئة التدريس قد يكون أمراً عسيراً لكل من هيئة التدريس والمسؤول الإداري، وينبغي عدم محاولة القيام بذلك باستخفاف. لكن عندما يجب القيام بالتغيير، فإن منهجية فابيان (Fabian Approach) هي الأفضل، لكن حتى في التغيير التدريجي، قد يتم طرد بعض الأشخاص البارزين في العمل وقد تبرز المخاوف. ولذلك يجب تقديم المعونات للمديرين الإداريين الذين يقعون في هذا الوضع.

لقد كنت في وضع مشابه في إحدى المرات. ففي بداية الأمر، كانت هناك أقليّة بارزة من أعضاء هيئة التدريس تشعر بالتعاسة بسبب جهودي لتطوير البرنامج وتحسين جودته. وكانوا خائفين من أن تتدخّل جهودي بحياتهم الأكاديمية الهادئة والمريحة وغير المتطلبة. وكانوا يشعرون بالتهديد وقد عبّروا عن ذلك بطرق عديدة. ولحسن الحظ، قامت الإدارة العليا التي وظفتني للقيام بمثل هذا الجهد بالوقوف إلى جانبي فقط في الأوقات الأولى من القلق والاضطراب. وفي الوقت الذي تطوّر فيه البرنامج، وجد عديد من أعضاء هيئة التدريس الذين كانوا مرتبكين أنه: كم من الممكن أن يكون مقدار البهجة كبيراً عند تدريس طلاب مستعدين جيداً ومحفزّين إلى أقصى حدّ ممكن، وفي بيئة تضم مناهج دراسية متطورة جيداً وكاملة.

وفي نهاية المطاف، دعمت الأغلبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس ما كنّا نحاول القيام به. وبالمناسبة، كنت قادراً أيضاً على التخلّص من بعض الأعباء التي خافوا من أن أعمل على زيادتها. وبالمحصلة، أعتقد أن ردّة فعلهم كانت إيجابية. وفي حقيقة الأمر،

يمكنك في بعض الأحيان أن تشجع مدّ عاطفة هيئة التدريس وجزرها لوقت قصير من الزمن، لكن من الأفضل أن تحصل على نتائج ساطعة توافق عليها أغلبية أعضاء هيئة التدريس في نهاية المطاف. وعدا عن ذلك فقد تتجه نحو الهزيمة والطرد من العمل. لكن هناك أوقات قد يكون من الأفضل فيها المخاطرة بالهزيمة وترك العمل بدلاً من أن تكون طرفاً راغباً بوضع تعتقد أنه غير مقبول. وهنا تبرز أهمية قانون برايانت الأول: لا ينبغي على أي أحد أن يتسلّم منصباً إدارياً يرغب فيه. ولا ينبغي على أي مسؤول إداري أن يترك عمله عند كل اختلاف صغير في السياسات؛ بل قد يكون لزاماً على المسؤول الإداري الوجداني أن يقرر في نهاية الأمر ما هو مقبول وما هو مرفوض. وعند هذه المرحلة يصبح الأمر موضوع مساءلة أمام ضمير المرء. لكن لا ينبغي على أي مسؤول إداري الإلحاح في الحصول على عمل ما بطريقة تجعله يتنازل عن مبادئه الأساسية. فالأعمال الإدارية يجب أن تستند إلى شيء أكبر بكثير من إرضاء الرئيس في العمل واحتفاظ المرء بعمله.



7 متاهة الموازنة والموارد

المعرفة قوةٌ بحدّ ذاتها.

-Francis Bacon فرانسيس بيكون

إن معظم الأكاديميين الذين يلتمسون طريقهم للوصول إلى المناصب الإدارية سيتعاملون على الأغلب مع المقررات الدراسية والمنهاج الدراسي واستقطاب الطلاب وهيئة التدريس، وغير ذلك من مسائل السياسات الممتعة كهذه. ويفضل العديد منهم عدم التعامل مع مثل هذه التفاصيل المريرة كالمال، ومكان الصف الدراسي، ومعدات المختبر، لكن عاجلاً أم آجلاً، لا بدّ من معالجة هذه المسائل. وينبغي على المسؤول الإداري الجيد أن يتعلم قراءة تقارير موازنة الجامعة وتوزيع الأمكنة فيها. فلكل جامعة أنظمتها الحسابية وتصميمها الخاص للبيانات المطبوعة عن طريق الحاسوب. وينبغي على المدير المسؤول أن يتعلّم قراءتها وفهمها. وإذا لم يكن التصميم واضحاً، عليه التواصل مع مكتب المحاسبة إلى أن يتم شرح كل شيء بوضوح. لقد وجدت أن الإصرار على الحصول على تفسيرات واضحة وكاملة يمكن أن يُظهر حالات الظلم المروّعة في أساليب المحاسبة. وفي الواقع، أعتقد أحياناً أن المحاسبين قد تعمدوا التعتيم لحجب حالات الظلم التي يدركون وجودها، ويأملون المحافظة عليها؛ لأنها تجعل مهمة المحاسبة أبسط. وأشكّ بأن بعض محاسبي الجامعة يعتقدون أن غاية الجامعة هي أن تقدم لهم شيئاً من أجل الاستمرار بتسجيل البيانات المالية، ويفترضون أنه يجب على الجامعة أن تخدمهم وليس العكس.

ويضاف إلى هذه المشكلة ما سمعته في أوقات مختلفة من مكتب المحاسبة ومكتب أمين السجل عندما أعلموني أن التغيير المرغوب في سياسات الجامعة، وهو الذي وافقت

عليه هيئة التدريس، لا يمكن تنفيذه لأن برنامج الحاسوب لم يسمح بذلك. وبالنتيجة، تم إخباري بأنه يجب على الجامعة الامتثال لبرنامج الحاسوب الموجود، بدلاً من برنامج الحاسوب الذي يلبّي احتياجات الجامعة. وهناك دوماً مسألة المخاطرة بمثل هذه المواقف التي تسمح لذيل الكلب بهزّ جسمه بدلاً من العكس.

لكن حالما يتم إتقان قراءة البيانات المالية، فمن الضروري تدقيقها من أجل الوحدة كل شهر. إذ من الممكن أن تظهر أكثر الأشياء المدهشة في تلك الموازنات إن لم تتم مراقبتها بحذر: كالتهم الموجهة ضدّ القسم أو الكلية التي لا تعرف الوحدة بشأنها أي شيء، أو الفشل بتسجيل حساب للقسم أو للكلية من الأموال الواردة إلى المكتب المالي، وأشياء أخرى من هذا القبيل. وربما ليس من المصادفة أبداً أنه حالما يبدأ المسؤول الإداري بمراقبة البيانات المالية الشهرية بأسلوب دقيق، ويرفض القبول بالكلام الخادع الغامض أثناء الشرح، تنخفض الأخطاء الواردة في الحسابات المالية لتلك الوحدة بصورة ملحوظة.

أمّا متابعة التمويل المالي الذي تتلقاه وحدتك مباشرةً، دون المرور عبر مكتب محاسبة الجامعة، فيجب أن تتم بدقة عالية أيضاً، لأنه عندما يدخل التمويل مباشرة، من الممكن أن يتعرض بعض المسؤولين الإداريين للإغراء ويعدّونه بذلك دخلاً صافياً. إن ذلك فخٌ لن يقع فيه المسؤول الإداري القادر على الوفاء بالتزاماته. وعاجلاً أم آجلاً سيتم تدقيق الحسابات. ولذلك يجب الاحتفاظ بسلسة من الوثائق الخطية الدقيقة والصحيحة والكاملة التي يمكنها تبرير التعامل مع مثل هذه الموارد المالية.

عندما أصبحت مسؤولاً عن موازنة إحدى كليات الدراسات العليا، كان هناك رسم على الطلب المقدّم من أجل القبول في الدراسات العليا. وكان هذا الرسم على ما يبدو من أجل المساعدة في تغطية نفقات معالجة الطلب المقدّم ودراسته. لكنّ ما أثار دهشتي هو أنني وجدت أن المال المجموع لم يبقَ في موازنة كلية الدراسات العليا؛ بل ذهب إلى صندوق الجامعة العام، وأصبح جلياً فيما بعد أن زيادة عدد الطلبات المقدمة لم يؤدِ إلى زيادة الموازنة أو عدد العاملين في كلية الدراسات العليا. وقد وقع إشكال آخر، فعندما قامت كلية الدراسات العليا بتسليم رسوم الطلبات المقدمة إلى مكتب الجامعة المالي، لم تحصل

على أي إيصال (مع أنها طالبت بذلك)، واختفت جميع سجلات تلك الأموال. أمّا بما يتعلق بقضية آلاف الدولارات فقد ادعى المكتب المالي بأنه لم يستلم أبداً ذلك التمويل. وقد أقلقني ذلك بالفعل، لكن عاجلاً أم آجلاً سيقوم بعض المدققين الماليين بتدوين عدد الطلبات التي استلمتها كلية الدراسات العليا، ولن يجدوا بعد ذلك أي سجل يبيّن أن رسوم تلك الطلبات تمّ تسليمها إلى المكتب المالي في الجامعة. أمّا المفاوضات الموسّعة التي جرت مع الأشخاص العاملين في المكتب المالي فقد فشلت في حل هذه المشكلة. وادّعوا بأن الوقت لم يتسنَ لهم لإضافة الإيصالات، ولإعطائنا إيصالاً عندما أحضرنا لهم تلك الرسوم. لقد كان مأزقاً خطراً تركني معرضاً بصورة خطيرة للتدقيق السلبي للحسابات المالية، حتى لو تم «فقدان» المال (أعني لو تم وضعه في حساب آخر) عند الطرف الآخر في عملية الاستلام. وكان المحاسبون مرتاحين بذلك الإجراء إلاّ أنني لم أكن كذلك.

هناك مثل قديم يقول إذا لم تتمكن من رفع الجسر المتحرك، فعليك خفض مستوى النهر. وبالمحصلة كان ذلك هو الحل هنا. فقد تمكنّت من إقناع الإدارة العليا بأنه يجب علينا التخلي عن رسوم الطلبات من أجل تشجيع الحصول على مزيد من الطلبات المقدمة، وخصوصاً من الطلاب المتضررين. وبما أنني كنت مؤمناً حقاً بتشجيع مزيد من الطلبات المقدمة وفقاً لهذه الطريقة، فقد كان هذا مثالاً حيث أصبح حل أحد المشكلات ميزة بالاستناد لأسس أخرى.

ومع عدم وجود تمويل يتدفق من الخارج إلى مكتب الدراسات العليا، فقد تم حل جزء من مشكلتنا مع السجلات المالية التي لا يعوّل عليها. ولم تبقَ إلاّ الحاجة لقراءة كل بيان شهري للموازنة بأسلوب دقيق. وبعد اتصالات شهرية مع المكتب المالي للاحتجاج على سوء توزيع ألف دولار هنا أو عشرة آلاف دولار هناك، انخفض عدد الأخطاء في حساباتنا، مع أنني لا يمكن أن أسلّم بدقتهم أبداً. لذا يجب على المسؤولين الإداريين الجدد أن يتذكروا أن مجردّ ظهور شيء ما على صفحات الحاسوب المطبوعة لا يعني أنه صحيح. ونادراً ما تخطئ أجهزة الحاسوب، لكن إدخال البيانات المالية إلى أجهزة الحاسوب بإهمال ولا مبالاة قد يجعلها عرضة للوقوع في الخطأ. إن هذا مثال آخر على مبدأ (جودة المدخلات تؤثر على جودة المخرجات).

اطّلع على الموازنة بأكملها

يقوم عميد الكلية، عموماً، بتحديد موازنة القسم من موازنة الكلية التي يخصصها نائب رئيس الكلية أو المسؤول الإداري للكلية من موازنة الجامعة. ومن الممكن أن يقبل رئيس القسم أو العميد المطيع بهذا التخصيص المالي دون طرح أي سؤال (طبعاً بعد المناشدة بطلب المزيد). إن هذه الطريقة قد لا تكون السياسة الأمثل؛ لأنه يجب على مدير الوحدة الإداري أن يحاول تكوين بعض الفهم عن جميع الموازنات التي تم تخصيصها في الجامعة، حتى وإن كان هذا الأمر صعباً. وقد تساعد هذه المعرفة، إن استُخدمت بطريقة ملائمة، في ضمان توزيع أكثر إنصافاً لموارد الجامعة. وإنها تساعد المسؤول الإداري على تجنّب احتيال الكلام المخادع على الأقل بشأن الموازنة.

فعلى سبيل المثال، هناك استخدام للنفقات غير المباشرة التي يتم تقاضيها عن مشروعات الأبحاث المموّلة من قِبل المانحين، وكثيراً ما تكون كميات ضخمة من الأموال في الجامعات البحثية. والنفقات غير المباشرة هي نسبةٌ مئوية يتم اقتطاعها عموماً من النفقات المباشرة الممنوحة لمشروع معيّن. ومن ثَمّ إذا بلغ الدعم المالي للنفقات المباشرة لأحد المشروعات البحثية (كالنفقات المباشرة على المعدات والمواد والرواتب وغيرها من النفقات الأخرى) 100,000 دولار تقريباً، وإذا كانت النفقات غير المباشرة التي تم الاتفاق عليها 20% (تتراوح هذه النسبة ما بين 0% وحتى 100%)، فإن مقدار النفقات غير المباشرة سيكون 20,000 دولار إضافي. وتستند النسبة المتفق عليها في كثير من الأحيان إلى فئات محدّدة من النفقات غير المباشرة: كالمتطلبات الإضافية لنظام المكتبة الجامعية، والوقت الإداري الإضافي المستغرق في المشروع، والمتطلبات المكتبية الإضافية من أجل حفظ السجلات وإعداد التقارير، ونفقات مكتب الصيانة والمختبر المستخدمة من أجل المشروع (كالتدفئة والإضاءة والهواتف وأنظمة الحاسوب وتنظيف البناء وصيانته، إلخ). ويتم تقسيم جميع تلك النفقات وتخصيص حصة من الرسوم المفروضة على النفقات غير المباشرة لكلٍ منها. وعموماً، ومن خبرتي، فإن هذه المهام تعدُّ معقولة إلى حدّ ما وتبيّن النفقات بكل صدق.

إلا أن المشكلة تكمن في كيفية استخدام الجامعة للموارد المالية. فقد لاحظت في أغلب الأحيان أن هذه الموارد يتم التعامل معها وكأنها أموال تم الحصول عليها بسهولة، أو زيادات جديدة على الميزانية. ينفقها المسؤول الإداري المعني بالأمر بأي طريقة يراها مناسبة. وعندما يحصل ذلك، فإن النفقات غير المباشرة الحقيقية -التي كان من المفترض أن يغطيها التمويل- يجب إيفاؤها عن طريق موازنة أخرى. وقد تبيّن من خبرتي أن الموازنة الأخرى ستكون مخصصة لتدريس المقيمين. إن مثل هذا الإجراء غير منصف بحق طلاب الجامعة وهيئة التدريس المعنية بالتدريس.

ويمكن في بعض الأحيان إخفاء هذه الحيلة المخادعة وراء نماذج معقدة للموازنة. ففي إحدى المرات أثناء تجربتي، شملت هذه الخدعة حصة الموازنة المخصصة لمكتبة الجامعة. وكانت صيغة توزيع الصفوف عبارة عن مركّب معقد من العوامل بالغة الأهمية، بما في ذلك بعض الأشياء كالساعات المعتمدة للطالب مقسّمة حسب المستوى العلمي (المرحلة الأدنى، والمرحلة الأعلى، ومرحلة الماجستير، ومرحلة الدكتوراه)، ومنح الأنشطة البحثية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وعدد الشهادات العلمية الممنوحة، وفقاً لكل مستوى، وغير ذلك. وقد تذمّرت لبضع سنوات مستمرة من أن تلك الصيغة مارست التمييز ضدّ الفنون والعلوم الإنسانية عن طريق إحصاء بعض عوامل البحث بطريقتين أو بثلاث طرق مختلفة. وكانوا يقولون لي دوماً إن منح الأقسام المهتمة بالبحث هي انعكاس لإسهاماتها في تمويل النفقات غير المباشرة. وكان ردّي عليهم أن أموال النفقات غير المباشرة المخصصة لنفقات المكتبة، يجب أن يتم تخصيصها مباشرةً للمجالات التي تولّد تلك الأموال، وعدم استخدامها بطريقة غامضة من أجل صيغة منحرفة للموازنة كما رأينا. وأخيراً، وافق مجلس المكتبة على القيام بذلك تماماً. لكن ما أثار دهشتهم، حسب ما أخبرني به رئيس المجلس لاحقاً، هو أن النتيجة كانت إجراء تخفيض كبير على تمويل المكتبة المخصصة للأقسام المهتمة بالأبحاث. والدرس الذي يجب تعلّمه هنا هو أن صيغ الموازنة يجب أن تبقى بسيطة ومباشرة وشفافة قدر الإمكان.

ويمكن للأموال غير الخاضعة للأنظمة الفيدرالية والمخصصة لتمويل الأبحاث أن تنصب شركاً آخر يقع فيه قليل الحيطة والحذر. ويمكن للقسم الناجح جداً في

استقطاب الدعم المالي للأبحاث، أن يزيد من عدد أعضاء الهيئة التدريسية لديه وفقاً لذلك. لكن عندما تنضب بعض موارد الدعم المالي بعد ذلك، فإن القسم قد يُطالب بتمويل إضافي لتدريس المقيمين؛ لكي تستمر هيئة التدريس بالاعتماد على أموال الدعم المالي كما في السابق. وهنا تصبح المشكلة مرة أخرى كتلك اللعبة المروّعة التي يربح فيها طرف على حساب الطرف الآخر. فبعض الأقسام الأخرى أو أحدها سينقصها التمويل إذا تم منحه أعضائها مناصب إضافية لتدريس المقيمين لا تبررها أعباء التدريس لديهم. وبالنتيجة، يمكن للأقسام التي تعتمد بصورة مفرطة على الأموال التي لا تخضع للأنظمة الفيدرالية، أن تطلب من بقية أقسام الجامعة التخلّص من جميع منافعها الذاتية عندما تحلّ أوقات الشدة والضيق. وقد يكون هذا الشيء اللائق الذي يجب القيام به ضمن نطاق محدود، لكن أثناء السنوات جميعها التي قضيتها في الجامعات البحثية، لم تعرض تلك الأقسام ولو لمرة واحدة مشاركة أموالها البحثية مع البقية في السنوات المزدهرة للدعم المالي للأبحاث. ولم تصبح المشاركة موضوعاً يهتمون به إلاّ في سنوات القحط والحاجة.

هناك حيل أخرى يمكن التلاعب عبرها بالموازنات طبعاً. أذكر سنةً أحدث فيها برنامج الجامعة لفريق كرة القدم عجزاً خطراً (ليس فقط في أعمدة المقالات الصحفية المتعلقة بالربح والخسارة وإنما في مجال الموازنة أيضاً). وقد علّق أحد الزملاء من الجامعة الحكومية الكبيرة الأخرى بأننا كنّا نُظهر عجزاً أكبر في كرة القدم مما كانوا يفعلون؛ فقط لأن المحاسبين الماليين لدينا لم يكونوا مبدعين كالمحاسبين لديهم. لكن محاسبينا، أو إدارتنا العليا لمزيد من الدقة، أصبحت بعد مدة قصيرة أكثر إبداعاً. وبدأت أسماء المدربين المساعدين تظهر في جداول رواتب المقيمين، حتى لو لم يقوموا بتدريس أيٍّ من الصفوف الدراسية. واختفت فاتورة غسيل القسم الرياضي لكن فاتورة غسيل قسم التربية البدنية (ومجدداً هذا بند من موازنة تدريس المقيمين) ارتفعت كثيراً، وهكذا. وكان قد تم استنزاف موازنة تدريس المقيمين؛ بغية دعم برنامج الألعاب الرياضية الذي يجري بين الكليات.

أمّا فيما يتعلق بالتعامل مع تخصيص الأجور الشهرية، فيجب على المسؤول الإداري الجديد أن يكون حذراً من الوقوع في شرك النسبة المئوية. تذكروا أن النسب المئوية تعتمد

دوماً على رقم موجود. ولكي نستخدم مثالاً بالغ الدقة، دعونا نفترض أن متوسط الأجر الشهري عضو هيئة التدريس في كلية الهندسة هو 60,000 دولار أمريكي وأن المتوسط في كلية الفنون والعلوم الإنسانية هو 30,000 دولار أمريكي. قدّم عميد كلية الفنون والعلوم الإنسانية التماساً إلى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، الذي يحدّد تمويل الأجر الشهري بغية تحقيق مزيد من الإنصاف. وأقرّ نائب الرئيس بأن هناك مشكلة ووعد بأن يبدأ بتصحيحها. وقضى الحل الذي اقترحه بمنح زيادة قدرها 4% على رواتب المهندسين و6% لأعضاء هيئة التدريس في كلية الفنون والعلوم الإنسانية. ومن الممكن لعميد كلية الفنون والعلوم الإنسانية أن يعتقد أن تقدماً قد حصل لتقليص فجوة الأجور الشهرية بين كلتا المجموعتين، لكن الوضع لم يكن كذلك، لأن نسبة 4 % بالنسبة لمبلغ قدره 60,000 دولار أمريكي هي 2,400 دولار، ونسبة 6% لمبلغ قدره 30,000 دولار هي 1,800 دولار. ومن ثَمّ أصبحت الفجوة أوسع. ولذلك لا يجب أن تستند تعديلات الإنصاف إلى النسبة المئوية وإنما إلى أرقام كاملة.

ويمكن أن تتسبب نماذج النسب المئوية بمشكلات أخرى، ويمكن أن توفّر فرصاً في بعض الأحيان. على سبيل المثال، كان مطلوباً مني في إحدى السنوات التي قضيتها بعملي رئيساً لأحد الأقسام، توظيف عدد كبير غير مسبوق من أعضاء هيئة التدريس الجدد. وكانت هذه المناصب موكلة للمبتدئين في التدريس، وأغلبهم ممن حصل على درجة الدكتوراه حديثاً، بصفة أستاذ مساعد. لكن أثناء ذلك الوقت عندما كانت هناك مناصب فارغة أكثر من عدد الذين حصلوا على الدكتوراه حديثاً، كان التوظيف كثيراً ما يتطلّب التعامل مع طلاب الدراسات العليا الذين من المحتمل أن يكونوا في السنة الأخيرة لكتابة أطروحتهم النهائية في كلية الدراسات العليا. وبالمحصلة، لم نكن متأكدون على نحو جازم أن عضو هيئة التدريس الجديد لدينا قد أكمل أطروحته، وحصل على الشهادة عندما انضم إلينا. وغالباً ما كناً نعطي مرتبة المدرّس وأجراً شهرياً أقلّ إذا لم يتم الحصول على الشهادة مع بدء التوظيف، ومرتبة الأستاذ المساعد وأجراً شهرياً أعلى إذا تم الحصول على الشهادة.

اقترحتُ على عميدنا السماح لي بتقديم الأجر الشهري نفسه، سواءً تم الحصول على الشهادة أو لا، علماً أنه لن تكون هناك زيادات على الراتب الشهري في السنوات اللاحقة

حتى يتم الحصول على الشهادة. وحاولت أن أبرهن أن من شأن هذه الطريقة تبسيط تخطيط الموازنة للسنة القادمة؛ لأنه لن يكون علينا الانتظار حتى بداية السنة الدراسية لمعرفة قيمة عديد من أجورنا الشهرية الجديدة. وقبل العميد باقتراحي وتابعت استخدام هذه الطريقة في التوظيف لسنوات طويلة.

هناك فائدتان ساعدتا قسمنا على العمل وفقاً لهذا النظام. الفائدة الأولى طبعاً هي أن أعضاء هيئة التدريس الجدد الذين لم يكملوا دراساتهم العليا حصلوا على أجر شهري أعلى أثناء سنتهم الأولى في العمل، وهذه مسألة لها أهمية كبيرة لعضو هيئة التدريس الشاب الذي يعدُّ على وشك الانتهاء من دراسته العليا. أمّا الفائدة الثانية فهي أن جميع أعضاء القسم الآخرين استفادوا في السنة اللاحقة بسبب استخدام النسب المئوية في تخصيص أموال الأجور الشهرية. وحدث هذا لأن القسم كان قد خصص أموال الأجور الشهرية بوصفها مبالغ مقطوعة استناداً إلى الموازنة الإجمالية للأجور الشهرية في السنة السابقة مضافاً إليها الزيادة بنسبة مئوية. وعبر تحديد أجور شهرية أعلى للمناصب الجديدة في السنة السابقة، فإن القسم سيحصل على حصة أكبر من أموال الأجور الشهرية في السنة اللاحقة. وإن لم يتلقَّ المدرسون الجدد زيادة على الأجر الشهري في السنة اللاحقة، سوى أن مستحقات أجورهم الشهرية قد حققت مالاً إضافياً، فمعنى ذلك إضافة المزيد من الأموال على الأجور الشهرية لبقية أعضاء هيئة التدريس، بينما يستمر أعضاء هيئة التدريس الجدد في الوقت نفسه بتقاضي ما كان من الممكن الحصول عليه بطريقة أو بأخرى أو أكثر بقليل. واتفقنا جميعاً على المضي قُدماً باستخدام هذه الطريقة.

وعلى نحو غير مفاجئ أبداً، أبدى المتعضون دوماً وأبداً في القسم -الذين كانوا يستندون على نحو منتظم إلى قانون السجلات المفتوحة لمعاينة الأجور الشهرية لزملائهم- تذمراً متهكماً بسبب دفع أجور شهرية للمدّرسين الجدد مثل الأجور الشهرية للأساتذة المساعدين. وقد حاولت أن أشرح لهم لماذا استفاد جميع مَن في القسم من هذه الممارسة، لكنهم لم يتمكنوا من فهم كيفية نجاح تلك الطريقة. وكنت قلقاً من أنهم سيتذمرون بصوت عالٍ بما يكفي لتنبيه البقية في المدينة الجامعية بشأن هذا النظام، الأمر الذي سيفرض علينا العودة لاتباع النموذج القديم، لكنني لا أعتقد أنهم فهموا تلك الممارسة بما يكفي ليصفوها لأي أحد خارج القسم.

إن الـدرس الـذي علينا تعلّمه هنا هـو أن ننتبه إلى طـريقة عـمل الـنسب المئوية. فهذه النسب يمكن أن تساعد في بعض الأحيان، ويمكن أن تسبب الضرر في أحيان أخرى.

الساعات المعتمدة للطالب

لقد أصبحت الساعات المعتمدة للطالب عملة قانونية لأغلب الجامعات الحكومية. وهي تدفع الموازنات باتجاه تدريس المقيمين، ومناصب أعضاء هيئة التدريس، وبناء المنشآت الجديدة. وهناك منطق في هذا يروق لمجالس التعليم العالي في الولاية (أو القيمين أو الأمناء، أو مهما كان لقبهم)، وللّجان التشريعية المسؤولة عن الموازنة. وتفترض أن الموارد البشرية والمالية المطلوبة لتدريس الطلاب يجب أن تكون متناسبة على نحوٍ مباشر -في أي وقت من الأوقات- مع عدد الطلاب الذين يجب تعليمهم في ذلك الوقت. إن هذا الافتراض يتمتع ببساطة منطقية جذابة، حتى إن مجيء أنظمة بيانات الحاسوب قد جعله أكثر جاذبية. فبوجود أنظمة كهذه، يمكن لمجلس التعليم العالي الذي لديه مكاتب في مبنى البرلمان الأمريكي أن يقرّر -في أي ساعة من أي يوم- الحدّ الأدنى لعدد الطلاب الموجودين على مقاعد الدراسة في مدينة جامعية معينة. وحتى إنه من الممكن أن يقولوا لهم أيّ المقاعد يجلسون عليها. وهذا يؤدي إلى وجود نموذج صناعي للإنتاج المتعلق بالتعليم العالي. ففي معمل السجق، إذا كنت تعرف عدد قطع السجق التي ينتجها المعمل، يمكنك ببساطة أن تحصي عدد العلب وأنت تعرف كم رطلاً من اللحوم يجب تقديمه إلى المعمل. لكن لسوء الحظ، إن تدريس الطلاب، في أي مرحلة من المراحل التعليمية، لا يعمل بالطريقة التي يعمل وفقاً لها معمل السجق.

على سبيل المثال، إذا انخفض مستوى القيد -إمّا بالنسبة للجامعة بصورة إجمالية أو في أي قسم من الأقسام- إلى 100 طالب أو أكثر، فسيكون من الصعب أن نطرد أحد أعضاء هيئة التدريس لفصل دراسي واحد، أو لسنة واحدة، وأن نتوقّع توظيف ذلك الشخص مجدداً في العام اللاحق. لكن الجامعات تقوم ببعض المناورات كهذه مع الوظائف المؤقتة، إلاّ أن هذه الوظائف ليست منصفة عادةً بالنسبة للموظفين المؤقتين.

فهم لا يستطيعون تطوير مهن أكاديمية ملائمة في ظل هذه الظروف، ولا يستطيعون المشاركة، مثلما يفعل أعضاء هيئة التدريس، في تطوير المقررات التعليمية والمناهج الدراسية. ولذلك فإن العديد من العلماء الأقوى إمّا سيذهبون إلى مكان آخر للتدريس، أو أنهم سيتخلّون عن مهنة التدريس تماماً. وإضافة إلى ذلك، يمكن لموازنات الجامعة أن تتقلّب على نحو واسع إذا تغيّرت معدلات الالتحاق بالجامعة حتى لو بمعدل مئة طالب أو طالبين من بين ألف طالب. ومن جهة أخرى، يمكن للطلبات المتزايدة المقدّمة من أجل الحصول على القبول الجامعي من قِبل طلاب مؤهلين بصورة واضحة أن تساعد موازنة الجامعة إلى حدّ ما، لكنها ستضغط على أعضاء هيئة التدريس والموارد المادية لدرجة تخفيض المعايير التعليمية. فأعضاء هيئة التدريس المؤهلون بصورة كاملة ممن يتمتعون بجودة عالية، لا يمكن توظيفهم بناءً على إعلام قصير الأجل، ولا يمكن بناء الصفوف الدراسية والمختبرات بين ليلة وضحاها. ولذلك عندما تُواجه الجامعات والكليات طلباً متزايداً كهذا، فقد ترزح تحت وطأة ضغط اجتماعي وسياسي كبير قابل للزيادة.

لكن عندما واجهت الجامعات هذا النوع من إعداد الموازنة لهذا الغرض بالذات، توصلت إلى فرض رسوم إضافية على قبول الطلاب وإبقائهم، سواء كان أولئك الطلاب ينتمون إلى إحدى الجامعات أو لا. فالخصائص السكانية تختلف باختلاف الأجيال، ولذلك فإن عدد المقيدين في إحدى الكليات من الطلاب المحتملين سيكون متفاوتاً. وستختلف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من عام لآخر، وستجعل التعليم في الكلية يبدو أكثر استقطاباً للطلاب المحتملين أو أقل أيضاً. وبالنتيجة، يمكن للجامعات أثناء تلك السنوات التي تشهد أعداداً مرتفعة من الطلبات المقدّمة للحصول على القبول في الكلية، أن تضع معايير مرتفعة للقبول، وأن تتباهى بشروطها الأساسية الممتازة. لكن عندما ينخفض عدد الطلبات المقدّمة، فإن مكاتب القبول الجامعي تقوم بكل بساطة بتخفيض مقياس رسومها، وتعديل شروطها الأساسية لكي تضمن أن العدد اللازم من الطلاب سيتم قبولهم.

لكن مقياس الرسوم المتغير هذا يمكن أن يتسبب بجميع أنواع المشكلات. فهل نحن بحاجة لمعرفة السنة التي حصل فيها الطالب على الشهادة والسنة التي تم فيها قبول

الخريج، قبل أن نتمكن من الحكم على نوعية الشهادة والقدرة المحتملة لهذا الطالب؟ وهل علينا أن نفترض بأنه لا توجد مقاييس حقيقية؛ لكي نقرر فيما إذا كان الطالب قادراً على العمل في وظيفة على مستوى الجامعة أم لا؟ وهل ينبغي على هيئة التدريس إصدار معامل تحويل كل عام؛ لتسمح لهم بمعرفة كيفية وضع مقاييسهم ضمن مقرراتهم التعليمية؟ وإذا كانت لديك معايير عالية للطلاب في السنة النهائية وعليك تخفيضها من أجل الطلاب في السنة قبل الأخيرة من التخرج، فكيف تتعامل مع الصف الدراسي الذي يضم كلا المستويين؟

هناك أيضاً مسألة النزاهة والإنصاف في التعامل مع المتقدمين، حيث يوجد العديد من الأشخاص الجيدين الجديرين باهتمام مجتمعنا وتقديره الذين لا ينبغي أن يذهبوا إلى الجامعة؛ بل ربما يجب عليهم الدراسة في معهد تقني أو كلية صغيرة للمقيمين والاستعداد لتعلّم مهن ليست موجهة أكاديمياً. لقد رأيت عدداً من الشباب الذين كان من الممكن أن يكونوا ميكانيكيين أو لحاميّ حديد ممتازين لكنهم أصبحوا بدلاً من ذلك مهندسين معتدلي الجودة – وهم ليسوا سعداء جداً باختصاصاتهم. لكن الميكانيكيين ولحاميّ الحديد يُعدّون أجزاء أساسية لاقتصادنا كالمهندسين تماماً. ونحن بحاجة لأشخاص جيدين بالأعمال التي يقومون بها. فالأشخاص الذين يحبون ما يقومون به يميلون في كثير من الأحيان إلى التميّز بأعمالهم. أمّا قبول طالب يفتقر إلى الأهلية والذكاء في العمل الأكاديمي، فقد يكون مضراً بالسعادة المستقبلية لذلك الطالب بقدر ضرره بمعايير الجامعة الأكاديمية.

إن استخدام مقياس الرسوم المتغير في القبول الجامعي له تبعات تتجاوز نطاق البناء الجامعي المستقل. فعندما يكون لدى الجامعة النخبة في إحدى المناطق كثيرٌ من الطلبات المقدمة ومن ثَمّ لا تقبل إلّا بأفضل الطلاب، فإن جامعات الدرجة الثانية يمكن أن تجذب أفضل الطلاب الذين رُفضوا، وبذلك تقدم لهم تلك الجامعة بعض الطلاب المحترمين فعلاً. لكن عندما تبدأ الجامعة النخبة بتخفيض معايير القبول أثناء سنوات القحط، فإنها ستحصل على نسبة أعلى من الطلاب المؤهلين بصدق للعمل على مستوى الجامعة، وتبعاً لذلك يجب على جامعات الدرجة الثانية تخفيض معايير القبول لديها. وفي سنوات

كهذه، يبدو في بعض الأحيان كأن مؤسسات الدرجة الثانية تقبل جميع أولئك الذين يلتمسون طريقهم إلى المدينة الجامعية، أو الذين يتمكنون من إيجاد أحد ما ليأخذهم إليها.

ويمكن أيضاً أن يصبح الاحتفاظ بالطلاب مشكلة خطرة في ظل هذه الظروف. فإذا طُرد طالب بسبب رسوبه، أو إذا قرر المغادرة فحسب، فستكون هناك حاجة لقبول طالب جديد آخر لإبقاء الموازنة في وضع مقبول. ووفقاً لذلك، فإن كثيراً من الجهود والموارد المهمة يتم استهلاكها من أجل إبقاء الطلاب في الكلية. ويمكن أن يصبح رسوب الطالب أمراً شبه مستحيل، بغض النظر عمّا يمكن أن يكون عليه الطالب من سوء التحضير، أو عدم المبالاة، أو عدم أهليته أكاديمياً.

ومن خبرتي، يمكن القول إن الافتقار للحافز كان المشكلة الرئيسية. فالطلاب الذين لا يكترثون بدراساتهم، ولا توجد لديهم إلّا رغبة قليلة للتعلّم، ولا يتمتعون بأهداف مهنية أو بالشعور بأنه سيكون عليهم إعالة أنفسهم في يوم من الأيام، أو أنهم سيصبحون مسؤولين عن حياتهم الخاصة بطريقة أو بأخرى، يمثلون تحدياً حقيقياً. والأهم من ذلك هو أنهم لا يتمتعون بأي فضول للاستطلاع عن أنفسهم، أو مجتمعهم، أو ثقافتهم، أو العالم عموماً. إن مثل هؤلاء الطلاب سيبقون في الجامعة؛ لأن أولياء أمورهم سيستمرون بدعمهم بكل بساطة طالما أنهم في الكلية. لكن إذا غادروها، فربما يجب عليهم الذهاب إلى العمل. ولذلك طالما كان بإمكانهم البقاء في الكلية (لخمس سنوات أو ست أو أكثر)، فإنهم سيتمتعون بحياة اجتماعية ناشطة وسيحتفلون على نحو منتظم وسيتجنّبون أي مسؤولية شخصية مهمة.

وهم لا يتمتعون فقط بجنّة عدن كهذه؛ لأنهم -حالما تهبط درجاتهم عامودياً- سيجدون أمامهم جميع أنواع المستشارين والمعلمين الخاصّين والمرشدين والناصحين المخلصين، والأشخاص الذين يتحدثون إليهم باستمرار عن مدى أهميتهم بالنسبة للجامعة، وكم هم أناس مرهفون بكل ما في الكلمة من معنى. إن مثل هذا الدعم للطالب المتعثر يعدُّ أمراً جديراً بالثناء، لكن ليس بمقدور المرء إلّا أن يتساءل ويقول: 1) ما هو مقدار الموارد الجامعية التي يجب تخصيصها لجهودٍ كهذه بدلاً من تخصيصها لمجموعة مقتنيات

المكتبة، ومناصب هيئة التدريس ومعدات المختبر وتجهيزاته، التي ستساعد على تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب المؤهلين والمحفزين، و2) ما هو عدد الفرص الثانية التي يجب أن يحظى بها الطالب الذي يفتقر إلى الحافز؟ لكن إن نظرنا إلى هذا السؤال من وجهة نظر الطالب فسيكون كالآتي: ما هو مقدار الرسوم الدراسية والتكاليف التي يمكننا تخفيضها لو كان لدينا نظام أقل تعقيداً لخدمات الطلاب؟ إن وجود مثل خدمات الدعم هذه يعدُّ أمراً لطيفاً، لكنها تكلّف مالاً ووقتاً ومكاناً. ولا يحتاج جميع الطلاب إلى تلك الخدمات، لكنهم يساعدون بدفع الأموال من أجلها. وبما أنني عملت مع لجان المعايير الأكاديمية، فقد لاحظت أن عاماً أو عامين مما يسميه المستشارون بكل افتتان «عالم العمل» من شأنهما في كثير من الأحيان، تعزيز الحافز لدى الطالب الفاشل لينجح بالعودة إلى صفوف الجامعة. وهذه مدة كافية ليتمتع الطالب بوقت أطول بقليل لكي ينضج، ويتحمّل بعض المسؤولية تجاه مستقبله.

طبعاً، هناك طرق أخرى على المدى القصير لإبقاء إنتاج الساعات المعتمدة والحصيلة الرئيسية للطالب وفقاً للمعايير المطلوبة. ففي إحدى المناسبات قام رئيس الجامعة بالتعويض جزئياً عن عجز في الموازنة عن طريق مطالبة جميع العمداء والمسؤولين بالالتحاق بمقرر لتعليم المبادئ الأساسية في استخدام الحاسوب - لساعة واحدة من مجموع الساعات المعتمدة، لاستبدال الفشل بالنجاح. وطبعاً كان الصف الدراسي عبارة عن أضحوكة لكن الساعات المعتمدة والمحصلة الرئيسية التي نتجت عن هذا المقرر ساعدت الجامعة على الإيفاء بمتطلبات موازنتها.

أمّا إذا كان لدى الجامعة برنامجٌ كبيرٌ للدراسات العليا، خصوصاً إن كان الباحثون المساعدون يدفعون رسومهم الدراسية، فإن الدراسات الموجهة قد تكون مفيدة لإكمال إجمالي الساعات المعتمدة. لقد واجهت قسماً واحداً في كلية العلوم البيولوجية التطبيقية كان يستخدم هذه الحيلة بتهوّر وطيش. فالطلاب المرشحون للحصول على شهادة الماجستير كانوا يجمعون أعداداً من الساعات المعتمدة تساوي تلك الأعداد المطلوبة عادةً من طلاب الدكتوراه أو تزيد عليها. وكان على الطلاب القيام بعمل يدوي ضروري في مجال صيانة البيوت البلاستيكية المخصصة للأبحاث، ولم يحصلوا على أموال بالمقابل

وإنما على ساعات معتمدة للدراسات الموجهة، بالإضافة إلى برامج الطلاب الدراسية العادية. وقد أُجبر بعض طلاب الدراسات العليا على البقاء في برنامجهم الدراسي لعام كامل وهذه مدة أطول من الضروري، وعلى تأجيل مهنهم سنة واحدة بالنتيجة، الأمر الذي أدى إلى تكلفة بشرية جسيمة. لكنني سألت رئيس القسم عن هذه الممارسة، فقال ضاحكاً: إنّه كان من الأسهل علينا إبقاء مساعدين خبيرين في البحث لطوال سنة إضافية بدلاً من تدريب مساعدين جدد. لقد كانت تسوية بارعة، هذا إن لم تكن قلقاً بشأن آداب المهنة وأخلاقها. فمساعدو البحث كانوا سبباً في الحصول على أموالٍ للرسوم الدراسية للطلاب، أما الساعات المعتمدة الزائفة للطالب فقد استقطبت تمويل المدرسين المقيمين، وكل هذا من أجل القيام بالنشاط نفسه. وبالمناسبة، فقد تلقى القسم أجره مرتين من دون تدريس أي شيء، وحصل على جزء من عملهم اليدوي المطلوب مجاناً.

إن مثل هذا الاستغلال لطلاب الدراسات العليا يُنظر إليه ببساطة على أنه جزء من إشكالية أوسع تعدُّ طلاب الدراسات العليا مصدراً رئيسياً للعمالة الرخيصة الماهرة. فطالب الدراسات العليا المساعد في البحث يصبح أقرب ما يكون للخادم المقيّد بعقد ما وهو يتلقى أجراً أقل بكثير مما تستحقه مهارات الطالب خارج الجامعة. فحالما يصبح الطالب ملتزماً بأحد برامج الدراسات العليا، سيكون من المكلف جداً له ترك هذا البرنامج، والحصول على قبول في برنامج آخر في جامعة أخرى. لكن الجامعة الجديدة ستطلب توصيات من الجامعة السابقة، ويمكن لبضع كلمات سلبية من ذلك المصدر أن تغلق الباب أمام فرص أخرى. إذاً بعض البرامج كالمافيا تماماً: حالما تدخل، فإنك لن تتمكن من الخروج من دون إذن. وإذا خرجت فقد تموت مهنياً. أذكر أن عميد كليةٍ للعلوم التطبيقية أخبرني ضاحكاً أن الأمر لم يكن إلاّ بمحض الصدفة، عندما كان عدد الطلاب الذين تم قبولهم في برنامج الدراسات العليا متطابقاً دوماً مع عدد الأماكن المتوافرة للمساعدين في البحث.

إن ما أود الإشارة إليه هو أن الأنظمة التي تربط الدولارات بإنتاج الساعات المعتمدة للطالب بحاجة لأن تكون أكثر تعقيداً مما هي عليه عادةً. فالجامعة ليست معملاً للسجق وإنتاجها ليس مجرّد ساعات معتمدة للطالب. كما أن تقلبات نسبة القيد بالجامعة من

فصل دراسي لآخر ينبغي ألّا تسبب تقلبات في الموازنة من فصل دراسي لآخر. فالجامعة بحاجة لمزيد من الاستقرار في تمويلاتها، ولإشراف أخلاقي على الطريقة التي تُدار بها، ويجب أن يكون تمويل المدرسين المقيمين مرتبطاً بالتأكيد بمعدل الالتحاق، لكن عبر معدلات متوسطة على المدى الأطول. ولا يمكنك قلب أنشطة الجامعة صعوداً وهبوطاً، كصنبور المياه، وأن تتوقع أن يكون لديك برامج عالية الجودة.

التمويل الخارجي

يعدُّ التمويل مشكلة في أغلب الجامعات لدرجة أن بعض المسؤولين الإداريين يشعرون بالرغبة لتوسيع مقاييسهم إلى حدّ بعيد جداً. ففي إحدى المناسبات، أخبرني عميد كليّتي بأننا كنّا تلقينا دعماً مالياً لكرسي الأستاذية للأستذة. وبالفعل بدا ذلك وكأنه خبر جيد جداً إلى أن اطّلعت على شروط الدعم المالي المقدم، حيث تبيّن أن أستاذاً مساعداً شاباً كان يعمل في مؤسسة أخرى طُرد من عمله (ولم يكن مثبتاً)؛ بسبب تقليص عدد أعضاء هيئة التدريس. لذا عمل عمه الثري على تقديم دعم مالي لكرسي الأستاذية في قسمنا بشرط تعيين ابن أخيه في منصب الأستاذ المعروض على قسمنا. وكان ردّي بأننا سنكون في غاية السعادة بالحصول على هذا الدعم المالي، وبأننا سنسمي صاحب المنصب وفقاً لرغبة العم، لكننا سنملأ المكان الفراغ بطريقتنا الاعتيادية – التي تعتمد على بحث وطني واختيار أفضل المرشحين المؤهلين لتولي هذا المنصب. وسيضم هذا البحث قوانين مكتب تشجيع النساء والأقليّات على التوظيف في الجامعة. وطبعاً يمكن لابن أخيه أن يكون واحداً من المتقدمين.

لكن هذا لم يكن مقبولاً للعم. وعندما سمع العاملون في قسم آخر بهذا الوضع، قالوا للعم إنّهم سيكونون سعداء جداً بقبول هذا الدعم المالي وفقاً لشروطه، وإنّهم يرحبون بابن أخيه في هيئة التدريس لديهم، حتى إن كان مجال عملهم مختلفاً عن مجال ابن أخيه. فالدولارات يمكنها أن تتحدث بصوت مرتفع. ولحسن الحظ، قرر على ما يبدو شخصٌ ما في الإدارة العليا أن مناصب هيئة التدريس ينبغي ألّا تكون سلعة للبيع وبذلك لم تكتمل الصفقة أبداً.

ويمكن لدولارات البحث التي تأتي من العقود والدعم المالي أن تمثل إغراء مشابهاً. فالبحث يمكن أن يكون منفعة رئيسية للجامعة وينبغي تشجيعه. وكنت قد طرحْتُ لتوي

بعض المشكلات التي يمكن أن تنشأ من تخصيص أموال النفقات غير المباشرة واستخدام وقت طالب الدراسات العليا.

ويمكن للمرء أن يواجه من حين لآخر باحثين من الرواد وخبراء في توليد الدعم المالي والعقود ممن يعلنون عدم وجود أي التزام خاص بهم تجاه الجامعة أو طلابها. وهم يعيشون تحت تأثير فكرة أنّهم يدعمون أنفسهم دعماً كاملاً عبر جهودهم الخاصة، وأنهم يفيدون الجامعة أكثر بكثير مما تفيدهم. وفي كثير من الأحيان -ومثلما هو الحال في عديد من برامج كرة القدم- نجد أنهم المستفيدون الوحيدون من مسك الدفاتر الحسابية بطريقة مبدعة، ومن سوء توزيع التمويل. على سبيل المثال، لا تدفع جميع أنواع العقود والدعم المالي نفقات غير مباشرة كاملة علماً أن أغلب الدعم المالي والعقود ما كانت استُقطبت، لو أن الجامعة لم تكن موجودة لاستضافتهم. فالأبنية والخدمات والموارد الأخرى، بما في ذلك العمالة الرخيصة التي يقدمها مساعدو الدراسات العليا في البحث، لن تكون متوافرة لو أن الجامعة غير موجودة. وإذا تحدثنا بصراحة شديدة فإن الباحث يحتاج للجامعة أكثر مما تحتاج الجامعة لمثل هذا الباحث المستقل. فالباحث الذي لا يكترث بسعادة الجامعة ورفاهها إنما يعمل ضدّ مصالحه الشخصية. وهذه رسالة من الصعب نقلها في بعض الأحيان، لكن يجب تقديمها كلما كانت هناك ضرورة لذلك.

أمّا الباحثون الرواد الذين يعتقدون أنّهم يدعمون الجامعة فستكون وجهة نظرهم بأن استقطابهم لآلاف الدولارات للجامعة وحتى الملايين منها يتمتع بتأثير تدريجي إيجابي على تلك المجالات في الجامعة، التي لا تستقطب دعماً مالياً كبيراً للأبحاث. والحقيقة هي أن لجهودهم بعض الفوائد لبقية اختصاصات الجامعة - كدعم طلاب الدراسات العليا، وشراء المعدات التي يمكن أن تكون متوافرة فيما بعد للبرنامج التعليمي، وما إلى ذلك. لكن التحليل الدقيق للموارد سيُظهر في كثير من الأحيان أن هؤلاء الباحثين يستنزفون أيضاً الموارد التي يمكن أن تكون مخصصة للأنشطة التعليمية. ويختلف الميزان حسب طبيعة البحث، ومخصصات النفقات غير المباشرة، وكيفية إدارة التمويل. وما تزال هناك مجالات أخرى لا تستفيد إلاّ بمقدار ضئيل فعلياً كالعلوم الإنسانية التي لا يمكن أن تتوقع دعماً واسع النطاق من الدعم المالي المقدّم. وعندما قيل لأحد الزملاء بأنّ عليه

أن يكون ممتناً لفوائد التأثير التدريجي الإيجابي، علّق قائلاً: «أنا أعرف كل ما يتعلق بالفائدة التدريجية وقد استفدت تدريجياً من قبل بسبب زيادة ثروة الأغنياء».

لكن في بعض الأحيان يمكن أن تكون طريقة تفكير الأشخاص الذين يحصلون على الدعم المالي طريقة محدودة أو حتى مشوّهة فكرياً. ففي إحدى المرات وُجهت لي الدعوة لوصف مشروع بحثي الحالي أمام مجموعة متميزة من طلاب السنة الأولى. وتحدثت عن الأسئلة التي كنت أحاول الإجابة عنها، والمشكلات التي كانت تواجهني، وكيف كنت أحاول حل تلك المشكلات. لقد أردت أن أقدم لهؤلاء الطلاب الأذكياء على وجه التحديد إحساساً بالتحفيز والمتعة للقيام بالبحث، وبعضاً من الإحساس بقيمة النتائج. لكن المداخلة اللاحقة التي قدّمها أستاذ شاب في الهندسة لم تذكر موضوع بحثه إلاّ بصورة عابرة. وكانت فحوى رسالته تدور عن كيفية الحصول على المال عبر الدعم المالي للأبحاث. وروى بكل فخر كيف غيّر بكل بساطة -عندما جفّت أحد مصادر التمويل- الطريقة التي وصف بها بحثه والصفة التي أطلقها عليه (فهو لم يغيّر البحث)، لكي يتمكن من اللجوء إلى مصادر أخرى ممكنة. ولم يكن معيار نجاح بحثه من حيث المعرفة الجديدة المكتسبة، وإنما من حيث كمية الدولارات المستقطبة عن طريق أيّ خدعة كانت. وكانت حدّة ذكائه مفتاحه للنجاح بدلاً من بحثه الفكري، وكانت المهارة في اصطياد الدعم المالي هي المهارة المطلوبة بدلاً من البحث المتسم بالفهم والإدراك، وهذا لم يكن المثال الوحيد. فكما أشرت سابقاً، إن العديد من أعضاء هيئة التدريس، عندما يُسألون كيف يتقدم بحثهم، فإن إجابتهم ستكون من حيث كمية الدولارات التي يستقطبها الدعم المالي وليس من حيث نتائج البحث المكتسبة.

وهناك مجموعة أخرى من المشكلات التي يمكن أن تظهر بسبب إدارة نتائج البحث. لقد سمعت بحوادث كان الباحثون مضغوطين فيها لتقديم تقرير بالنتائج التي طلبها المموّل بدلاً من النتائج المحققة فعلياً. وكانت الرسالة حسبما قيل ستؤكّد على أن الباحث لن يحصل على أي تمويل آخر من ذلك المصدر بسبب النتائج الخاطئة. وكان من المعروف أن مثل هذه الضغوط لا تأتي من المصادر الخاصة للتمويل فقط، وإنما أيضاً من الوكالات الحكومية الحساسة سياسياً. ويمكن للباحث الذي يستسلم لهذه الضغوط أن

يصمم البحث بطريقة تكون فيها النتائج المرجوة حتمية ولا مفر منها. فبيانات البحث يمكن تزييفها بكل بساطة، أو حذف أجزاء من نتائج البحث في التقارير المنشورة. وعند وجود ضغوط كهذه، فإن الجامعة بحاجة لاتخاذ موقف قوي ودعم البحث النزيه في نقل النتائج الفعلية.

أمّا مسائل البحث المصنّف والبحث المملوك شخصياً فهي مسائل أكثر صعوبة. فالتقليد العلمي (والتقليد الأكاديمي الأوسع في الواقع) هو تقليد لمشاركة المعرفة الجديدة دون قيود عبر المجلات والكتب عموماً. وهذا يفسح المجال أمام مراجعة النتائج ومن ثَمّ يمكن تكرار التجارب والتحقق من النتائج. ويمكن لباحثين آخرين استخدام النتائج للمضي قدماً باتجاه بحث آخر، ولتكوين فهم أكبر لعالمنا. ويعدُّ البحث الحكومي المرتبط بالأمن الوطني و/أو تطبيق القانون بحثاً مهماً لنا جميعاً بكل تأكيد ولا يمكن أن يكون علنياً بصورة واضحة دوماً. ومع ظهور الحرب على الإرهاب فقد تكون حتى بعض الأبحاث في العلوم الاجتماعية (كالتاريخ وعلم النفس والعلوم السياسية) بحاجة لإبقائها سريّة، على الأقل لمدة من الزمن حفاظاً على الأمن العام. ولذلك فإن الجامعة بحاجة لدراسة سياساتها بحذر ودقة فيما يتعلق بهذه النقطة الحساسة ومراجعتها بانتظام؛ لأن الظروف تتغير.

ويمكن أن تبرز مسائل مشابهة وفقاً لمقياس أصغر ربما بشأن البحث المملوك شخصياً. فإذا قامت شركة أو مجموعة شركات بتقديم التمويل لأحد البرامج البحثية، يمكن أن يرغب الممول بإبقاء النتائج سرّية لكي لا تتمكن الشركات المنافسة لها من الاستفادة من هذا العمل. لكن إلى أي مدى يجب على الجامعة الموافقة على بحث كهذا بوجود قيود على النشر؟ إن بعض الجامعات فيها أقسام منفصلة عن عملها الأكاديمي، وهي منشأة لمثل هذا النوع من البحث على وجه الخصوص. وقد انفصلت بعض هذه المنشآت لتصبح معاهد بحثية مستقلة. ومجدداً يمكن القول إنه يجب دراسة المضامين الأخلاقية والمالية لمثل هذه المشكلات بحذر، وينبغي تطبيق السياسات لكي لا تضطر المؤسسة لإبداء ردّة فعل استناداً إلى قاعدة خاصة في الحالات الفردية. وإذا كانت هناك شركة كبيرة تطرق الباب وبيدها إيصال بمئات الدولارات، أو حتى بملايين الدولارات، فإن المسؤول

الإداري المفتتن بحاجة إلى إرشادات السياسات ذائعة الصيت والمعمول بها سابقاً. ولو كانت هناك بعض الإرشادات لامتنع الدكتور فاوستوس عن بيع روحه للشيطان.

قانون برايانت الخامس عشر في الإدارة الأكاديمية

ينبغي على الدعم المالي للأبحاث أن يخدم بصورة رئيسة مصالح البحث، وليس مصالح الباحث أو المانح.

تخصيص المكان

في الوقت الذي يتعلم فيه المسؤول الإداري الجديد قراءة الموازنة المالية ووثائق الحسابات المالية، ينبغي عليه أيضاً أن يتعلم قراءة الحسابات المالية للحصص الأخرى من موارد الجامعة. لكن كيف يتم تخصيص المكان؟ وما هي إمكانية توافر المعدات العامة؟ وغير ذلك. وكمثال على ذلك، كانت جامعتي قد بدأت تعاني من نقص في القاعات الدراسية بسبب زيادة معدل القيد. وطلب أعضاء الإدارة العليا الاجتماع مع عميد كليتنا ورؤساء الأقسام لمناقشة موضوع تقديم المزيد من الصفوف المسائية للحدّ من هذا النقص. وقبل بدء الاجتماع تفحّصت الجدول المطبوع للقاعات الدراسية الموزّعة في ذلك الفصل والفصل القادم.

وبعد أن قدّم نائب رئيس الجامعة مداخلة لحثّنا على زيادة أعداد الصفوف الدراسية المسائية للمساعدة في حل هذه الأزمة، سألته سؤالاً بسيطاً للغاية وقلت: ما هو عدد الصفوف الدراسية المسائية التي قدمتها الكليات الأخرى؟ وكانت الإجابة بالنفي تماماً كما تبيّن لي أثناء اطّلاعي إلى برامج الصفوف الدراسية الموزّعة. وأظهرتُ أن كليّتنا قدّمت لتوّها عدداً كبيراً من الصفوف الدراسية المسائية، واقترحت أنّه يجب على الكليات الأخرى أن تجاري جهودنا قبل أن يُطلب منّا القيام بالمزيد. وتم إرجاء الاجتماع بعد ذلك بوقت قصير دون أي التزام من جهتنا بتقديم المزيد من الصفوف الدراسية المسائية.

إن الجامعات مؤسسات ديناميكية بما يكفي، بمعنى أنه قد تكون هناك احتياجات متكررة لإعادة تأهيل المكان الموجود. وبما أن مجالات الدراسة تتغيّر، أو بما أن أنماط الالتحاق بالجامعة تتغيّر، فربما يجب أن تتحوّل المكاتب إلى صفوف دراسية، أو ربما يجب

أن تتحول الصفوف الدراسية إلى مختبرات، أو ربما كانت المختبرات بحاجة لترتيبات جديدة تلبّي التطورات الجديدة. وعندما تبرز مثل هذه الاحتياجات، يأتي دور المسؤولين عن البنية التحتية للبناء وتخمينهم للتكاليف المطلوبة.

وقد تكون هذه التكاليف مرتفعة بصورة مدهشة في بعض الأحيان. فمنذ عدة سنوات، وجدَتْ جامعتي نفسها أمام حمل ثقيل من التكاليف العالية بصورة مذهلة، التي حددها الأشخاص المسؤولون عن البنية التحتية للبناء لإعادة تأهيله، وكانت هذه التكاليف أكثر بكثير مما قد يتوقع المرء دفعه لمتعهد تجاري. وأصر الأشخاص المسؤولون عن البنية التحتية للبناء على أن تكاليفهم المرتفعة كانت نتيجةً لشروط الجودة المرتفعة جداً. لكن عندما كنّا نراقبهم وهم يعملون، بدأ كثيرٌ منّا الشك بأن التكاليف المرتفعة كانت تُدفع مقابل كفاءة أقل، وأخطاء أكثر، وربما بعضاً من سلب الأموال عن طريق تشغيل أكبر عدد من العمال. وفي الوقت نفسه كان هناك موقف يقضي أنّه عندما يتم الانتهاء من العمل، لا يمكن لقسم المحاسبة إلاّ أن يقبل بالأمر الواقع. ولم يبدُ أن الأشخاص المسؤولين عن البنية التحتية للبناء مهتمون جداً فيما إذا كان العمل المنجز يحظى برضا المشتري أم لا.

ولم تؤدِ الشكاوي إلى أي تحسّن. وكانت نفقات البنية التحتية للبناء تسحب أموالاً أكثر فأكثر من موارد الجامعة التي كان من الممكن إنفاقها بطريقة أخرى من أجل استخدامات أخرى، كتجهيزات المخبر، ونفقات السفر، وشراء الكتب من أجل المكتبة. كانت المدينة الجامعية بأكملها قد استُنزف بسبب بيروقراطية لجنة البنية التحتية للبناء، التي لم تُظهر أي اهتمام بالكفاءة أو احتواء النفقات. وأخيراً، أصبح العبء ثقيلاً جداً وغير متكافئ لدرجة أنه كان على الإدارة التصرّف بهذا الشأن. وقد صرّحت الإدارة بأنّ أي عمل لإعادة تأهيل المكان يزيد عن مبلغ معين من المال (أظن أن هذا المبلغ كان 500 دولار أمريكي) يمكن أن يفتح باب المناقصات أمام متعهدين من القطاع الخاص؛ للتنافس على تخمين التكاليف المخصصة للبناء والتجهيزات. ويجب على جميع الأعمال –من جانب المتعهدين الخاصين بالإضافة إلى فريق عمل البناء والتجهيزات– أن تقدّم مجموعة المواصفات المطلوبة بحدّ ذاتها، ولذلك فإن نوعية العمل لم تكن قضية رئيسة.

وكانت النتيجة عبارة عن انخفاض شديد في عدد الأعمال التي كان على عمال البناء والتجهيزات القيام بها، وهذا معناه تحقيق انخفاض كبير جداً في نفقات إعادة تأهيل المكان للجامعة. ومعناه أيضاً تحقيق انخفاض ملحوظ في عدد الموظفين الذين يعملون لصالح فريق عمل البناء والتجهيزات. وبعد ذلك أصبحت تقديرات فريق العمل معقولة جداً، وأصبح موظفو فريق عمل البناء والتجهيزات أكثر لهفة لإرضاء الأقسام التي تدفع من أجل العمل. وطبعاً كانت الفائدة الحقيقية أن حصّة صغيرة جداً من موارد الجامعة تم استهلاكها من أجل إعادة تأهيل المكان، بينما بقيت كثيرٌ من الحصص من أجل غايات الجامعة الحقيقية.

وأثناء أوقات النمو يمكن للعميد أو رئيس القسم المشاركة في تخطيط الأبنية الجديدة. ويمكن لهذا أيضاً أن يضعنا أمام مجموعة أخرى من التحدّيات. فبعض المهندسين المعماريين لا يتمتعون بالخبرة في مجال تصميم الأبنية الجامعية، وبعضهم كانت لديهم خبرة لكنهم فشلوا في التعلّم من أخطائهم، وبعضهم الآخر كان قد تعلّم جيداً. ومحظوظةٌ هي الجامعة التي توظف مهندساً معمارياً يفهم كيف ينبغي أن يكون شكل المبنى الأكاديمي إضافة إلى تعلّمه من أخطائه السابقة.

وإذا كان المهندسون المعماريون، أو الإدارة العليا، حكماء بما يكفي لاستشارة هيئة التدريس والمديرون الإداريون الذين سيستخدمون البناء فعلياً والاهتمام بتعليقاتهم، فيجب أن تتم العملية بصورة جدّية تماماً. وينبغي ألاّ تتأثر على نحوٍ مفرط بالارتفاعات الخارجية الفنية للبناء الذي يبلغ حدّ الكمال بوجود الأشجار الأرجوانية التي يجب أن يكون ارتفاعها 100 قدم على الأقل والأشخاص الذين ستكون أطوالهم 5 أقدام ربما. عليك أن تنظر إلى خريطة البناء غرفة بغرفة، وممراً بممر، وخزانة بخزانة. وتخيّل بكل معنى الكلمة وقدر استطاعتك الفعالية أو النشاط الذي يجب أن يحدث في كل مكان من هذه الأمكنة. وفكّر إن كانت الأماكن المزودة هي الأماكن التي هناك حاجة فعلية لوجودها. فهل يُظهر البناء صفوفاً دراسية تتسع لـ 100 طالب أم أكثر، في حين أن قسمك أو كليّتك تقدم صفوفاً دراسية تتسع لعدد من الطلاب يتراوح بين 20 طالباً – 30؟ وهل هناك ما يكفي من قاعات المؤتمرات المخصصة لصفوف طلاب الدراسات العليا لديك؟

وهل هناك ما يكفي من المختبرات وهل هي مناسبة من حيث الحجم والشكل؟ وهل من السهل إدخال المعدات التي تحتاجها إلى تلك المختبرات؟ وحتى بعض التفاصيل التافهة ظاهرياً كعدد مآخذ التيار الكهربائي ومواقعها، يمكن أن يكون لها تأثيرٌ كبيرٌ على فائدة أحد الصفوف الدراسية. إن هذا يعدُّ تمريناً في مجال التخيّل المفصّل، وهو يستغرق وقتاً وجهداً، لكن ثمن فشل التخيّل بصورة صحيحة يمكن أن يكون سنوات من الإحباط والقيود الاصطناعية وغير الضرورية على أنشطة الوحدة، أو إعادة تأهيل باهظة الثمن لأحد الأبنية الجديدة.

لقد درّست في صفوف دراسية كان عريضة جداً من اليمين إلى اليسار وقليلة المساحة من الأمام إلى الخلف. وعندما كنتُ أرغب بإلقاء محاضرة، كان من الصعب جداً التواصل بالنظر مع الطلاب الذين يجلسون في أقصى اليمين وأقصى اليسار. وكان عليّ التحدث بصوت أعلى من الحد الطبيعي لكي يسمعني الطلاب (وكان هذا أمراً صعباً على الطلاب الذين يجلسون في المنتصف)، وكان يصعب على الطلاب الذين يجلسون في الجانب الأيسر والأيمن رؤية الشرح الموجود على السبورة. ولم نتمكن من تغيير اتجاه الصف بمقدار 90 درجة ليصبح صفاً أضيق وأعمق؛ وذلك لأن أحد الجدران الجانبية للصف كان يضم النوافذ، وكان الباب في منتصف الجدار الآخر ولا يمكن وضع السبورة هناك. وكانت نقاشات الصف غير مترابطة على نحو مماثل؛ لأن الطلاب كانوا منتشرين بصورة مربكة جداً لدرجة أنهم لم يكونوا قادرين دوماً على سماع تعليقات بعضهم. لقد كانت هذه هي القاعات التي تم تصميمها منذ البداية لتكون صفوفاً دراسية. وفوق كل ذلك لم يوافق أي مدرّس عاقل على ذلك التصميم. لذلك يبدو واضحاً أن المهندس المعماري لا يعرف شيئاً عن التدريس، وأن المدرسين إمّا لم تتم استشارتهم في هذا الأمر أو أنهم لم يقوموا بتلك العملية بجدية كافية.

وفي حالة أخرى، تم تصميم بناء علمي مكوّن من جزأين بثلاثة طوابق على شكل أجنحة مرتبطة ببعضها عن طريق طابق واحد في منتصف البناء وهو مخصص للمكاتب. وكان أداء المهندس المعماري للمظهر الخارجي للبناء جميل جداً. وكان البناء متناظراً بصورة جذابة وبدا مثيراً للإعجاب. لكن لسوء الحظ، على الرغم من بناء بيت المصعد،

لم يُركّب أي مصعد لرفع مواد المختبرات ومعداتها إلى الطابق الثاني والثالث، ولم يكن في تلك الطوابق أي مدخل مخصص لذوي الاحتياجات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب. وإضافة إلى ذلك، كان على أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الطابق الثالث في أحد الأجنحة النزول إلى الطابق الأول وعبور الجزء الأوسط من البناء، ومن ثم الصعود مجدداً إلى الطابق الثالث للوصول إلى الجناح الآخر. وقد تحمّلت هيئة التدريس هذه المشكلة إلى أن ألزمهم قانون الأمريكيين لذوي الاحتياجات الخاصة بتركيب المصاعد. لكن أثناء ذلك الوقت، كانت بيوت المصاعد الموجودة قد امتلأت بأنابيب التهوية التابعة لمختلف المختبرات. ولم تكن هناك أي تدابير احتياطية لمثل هذه الأنابيب قد وُضعت ضمن المخططات. لذلك كان من الضروري إضافة بيوت جديدة للمصاعد في نهاية كل جناح، أي إضافة بيتين اثنين علماً أن بيتاً واحداً من المفترض أن يكون كافياً. ومع ذلك فالطريق ما يزال طويلاً من الطابق الثالث في أحد الأجنحة إلى الطابق الثالث في الجناح الآخر. لكن لو كان هناك بعضٌ من بُعد النظر في كيفية استخدام ذلك البناء لكان من الممكن تجنّب كلٍّ من الوضع غير الملائم النفقات الإضافية.

وفي أحد الأبنية الجامعية الأخرى، أُجريت إعادة تأهيل جذرية لبناء قديم ساحر. وبالنتيجة تغيّرت محتوياته بصورة كاملة وتم بناء صورة داخلية جديدة داخل تلك الصدَفة القديمة. وشملت النتيجة بعض الأمكنة الجميلة جداً، لكنها شملت أيضاً صفوفاً دراسية تتوسطها أعمدة أساس كبيرة في منتصف القاعة. وشملت القدرة الاستيعابية لتلك القاعات مقاعد للطلاب خلف الأعمدة، وطبعاً كان ذلك ليس عملياً أبداً. فالطلاب لم يتمكنوا من رؤية المدرّس أو الجزء الأمامي من القاعة، ولم يتمكنوا من سماع كثير مما كان يُقال. وبالنتيجة، كانت تلك القاعات مجرّد خدعة معمارية تزوّد الجامعة بمقدرة استيعابية حقيقية أقلّ مما تم الاتفاق عليه. وكان ينبغي على أي مدرّس خبير، وأي شخص في الواقع، أن يتمتع بالمقدرة للفت الانتباه إلى هذه المشكلة.

وفي حالة أخرى، وقعت مجموعة من المهندسين المعماريين المصممين في حُب الواجهة المتعرجة لمبنى الإدارة الجديد. وكان المظهر الخارجي للبناء يبعث البهجة في النفوس من الناحية الجمالية، لكن المكان المتعرج من الجزء الداخلي للبناء تسبب في ضياع مساحة

كبيرة؛ وذلك بسبب الجدران الخارجية المتعرجة التي أحاطت بساحة مربعة، وجدران داخلية مستقيمة ومربعة، وأثاث مستقيم (و أفترض وجود عدد لا بأس به من الأشخاص المحافظين المستقيمين).

وكان من المفترض أن تكون مكاتبي جزءاً من ذلك البناء. وقد واجهت صعوبات متعددة، بما في ذلك أحد الترتيبات التي وضعت صفاً كبيراً من جوارير الملفات المستخدمة بصورة متكررة مباشرةً في أحد الممرات الرئيسية المزدحمة في المكتب، الأمر تسبب عرقلة الأشخاص في أغلب الأحيان بسبب جوارير الملفات المفتوحة، وهذا أمر مزعج وخطر على حدّ سواء. وفضلاً عن ذلك، وعلى الرغم من حجم المساحة المحسوبة للمكاتب التي تمت مقارنتها مع المكان الذي شغلناه سابقاً، فإن الجدار الخارجي المتعرج كان يدل على أن المكان الصالح للاستعمال سيكون أقل بصورة ملحوظة. ولذلك طلبت عدم وضع مكتبنا في هذا المخطط، وهذا ما حصل بالفعل.

ولا بدّ أن كل مدرّس خبير قد عاش حادثة على الأرجح تحمّل فيها وجود تجهيزات سمعية سيئة، وإضاءة ضعيفة، وتهوية غير ملائمة، وعوائق إنشائية أخرى في وجه عملية التدريس والتعلّم. أمّا وضع القيود على النفقات فيحدّ فعلاً من بعض الأساليب الجيدة التي قد تكون مرغوبة داخل الصف الدراسي النموذجي، لكن حتى إن كانت الموازنة محدودة، يمكن للاهتمام بالأنشطة التي ستجري في مكان جديد وبعد النظر فيها والتخيل الإبداعي لها أن تتفادى كلها أسوأ مآزق التخطيط السيئ. فلا توجد خطة كاملة أبداً، لكن اهتمام هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين الذين سيستخدمون المكان الجديد فعلياً وتفكيرهم، إنما هو جهد يجب استثماره بصورة جيدة جداً. وبالإضافة إلى تفادي أسوأ الأخطاء، ربما يمكن تثقيف المهندس المعماري بشأن الوظائف التي تقوم بها مباني الجامعة.

ليس كافياً أبداً

بوصفه قانوناً عاماً، تشعر الإدارة وهيئة التدريس في كل جامعة بأن الموارد الموجودة لديهم ليست كافية. وقد تكون هناك قلة قليلة جداً من المؤسسات الخاصة التي لديها كمية وافرة من الموارد يشعرون بأن لديهم ما يكفي، لكن هذه الحالات نادرة جداً. فحتى

أولئك الذين يشعرون بأن لديهم ما يكفي قد يتذرعون بالفقر تماماً، عندما يحين موعد تخصيص الموازنات أملاً باستقطاب مقدار إضافي ضئيل فقط.

لقد عمل زميل سابق لي لعدد من السنوات نائباً لرئيس كلية خاصة محترمة جداً للفنون الحرة، وهي في الجزء الأعلى من الولايات الشمالية في الولايات المتحدة (Upper Midwest). وأخبرني بقصته أثناء سنته الأولى، عندما طُلب منه إعداد الموازنة من أجل السنة اللاحقة. كانت الكلية غنية بالموارد إلى حدّ ما. وباشر عمله وكان يحلل ويعدّل، ويقص من مكان ليضيف إلى مكان آخر، وبعد ذلك قدّم بكل فخر موازنة كاملة يتعادل فيها الدخل مع النفقات إلى رئيس الجامعة الذي شغل منصبه لمدة طويلة من الزمن، الذي سيقدّم الموازنة بدوره إلى مجلس الإدارة. لكن الرئيس نظر إلى موازنته واستنتج مباشرةً بأن نائبه الجديد لم يكن يعرف حتى ذلك الوقت كيفية إعداد الموازنة. وكان على الرئيس تعديلها.

وأثناء اجتماع مجلس الإدارة الذي كان يتكوّن من مجموعة من الخريجين الأثرياء وغيرهم من ممولي الكلية، قدّم رئيس الكلية موازنته. وفي تلك الموازنة كانت احتياجات الكلية تتجاوز مواردها بصورة كبيرة جداً. وأسهب الرئيس بكلامه عن حالة الضيق الرهيب التي وقعت فيها الكلية، والعواقب العسيرة التي ستظهر في وجه التخفيضات المطلوبة لضغط النفقات بما يتناسب مع الموارد المتوافرة. وفي نهاية المطاف، قام أحد أعضاء مجلس الإدارة بسحب دفتر الإيصالات المصرفية وقال: «حسناً، ما الذي تحتاجه؟» وتبعه بقية الأعضاء بتصرّف مماثل، وبعد وقت قصير أصبحت الكلية أغنى عبر حصولها على مقدار كبير من المال.

لكن الكليات الخاصة تطلّع إلى المانحين، أمّا الكليات الحكومية فتطلّع إلى المشرعين إضافةً إلى المانحين. ويتطلّع الجميع -إلى حدّ أكبر أو أقل- إلى الحكومة الفيدرالية. ويعتمد الجميع إلى حدّ ما على الرسوم والأقساط الدراسية التي يدفعها الطلاب. ولن تسمع أبداً أي مجموعة من تلك المجموعات كلية تقول: «لدينا مقدار وافر. ولا توجد حاجة لإرسال المزيد في السنة القادمة».

قانون برايانت السادس عشر في الإدارة الأكاديمية

إن أي وحدة أكاديمية لا تعتقد أبداً أن لديها ما يكفي من الموارد

ولكي أكون منصفاً، إن هذا لا يعدُّ جشعاً بسيطاً. فالتعليم والبحث يعدّان جحيماً على حدّ سواء. وهناك دوماً أشياء جيدة ومفيدة يمكن القيام بها بوجود موارد إضافية. لكن وراء الحدود الدنيا المعقولة، يكون السؤال الحقيقي: ما هو المقدار الذي سيقدمه المجتمع للكليات والجامعات أو الذي باستطاعته تقديمه لها؟ في أغلب الحالات، سيكون أي شيء يقدّمه المجتمع بالفعل استثماراً سليماً ستكون نتائجه محببة على المدى الطويل. ومن الجيد إبقاء الضغط على المجتمع لكي يقدّم أقصى ما يمكنه.

لكن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى حدوث مشكلات تتعلق بالروح المعنوية لهيئة التدريس. وإذا تذرع المديرون الإداريون بالفقر والأزمات المالية باستمرار أمام هيئة التدريس – وكثيرٌ منهم يقوم بهذا– فقد تضعف الروح المعنوية لدى هيئة التدريس، وعندما يفترض كثير من أعضاء هيئة التدريس أن مأزق كليّتهم محفوف بالمخاطر، فقد يحاولون الانتقال إلى مكان آخر. ومن المؤكّد أن لدى بعض الجامعات موارد أكثر من غيرها، ويمكن للمرء أن يفهم موقف عضو هيئة التدريس الذي يرغب بالذهاب إلى مكان تتوافر فيه مختبرات مجهّزة بصورة أفضل، ومكتبة أفضل، وأجور شهرية أعلى لهيئة التدريس. ولسوء الحظ، يقوم بعضهم بالقفز باتجاه أجر شهري أعلى ليجدوا فقط أن الزيادة يتم إنفاقها عن طريق تكاليف معيشة أعلى بكثير، وإزعاج أكبر بسبب العيش في المؤسسة الجديدة.

إذاً علينا أيضاً أن نُبقي في أذهاننا قصة الصبي الذي صاح: «إنه الذئب!» مرة بعد مرة. لذلك فإن النقطة الرئيسة للمسؤولين الإداريين هي أنّ عليهم أخذ جانب الحيطة والحذر عند الإعلان باستمرار عن الأزمات المالية. نعم، إن مزيداً من الموارد سيكون أمراً رائعاً على رواتب أعلى. لكن هذا هو الحال في أغلب المؤسسات الأخرى. وفي بعض الأحيان يمكن لإبداء المزيد من الاهتمام؛ للحصول على أفضل استخدام ممكن لما هو موجود لديك سابقاً، أن يكون أكثر إنتاجية.

وخلاصة القول، يجب على المسؤول الإداري للوحدة، سواءً كان رئيس قسم أو عميد، ألّا يكون مطّلعاً على موارد الوحدة وكيفية استعمالها فقط، وانما أن يكون ملّماً أيضاً بالصورة الأوسع للجامعة وبالخطط، لكي يضمن أن وحدته قد تم التعامل معها بأسلوب عادل وذكي. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للمسؤول الإداري أن يتمتع بحسّ واقعي تجاه الفرق بين الموارد غير المحدودة، والموارد المثالية والعملية، والموارد المحدودة ضمن حدود ما يمكن للمجتمع تقديمه وما يرغب بتقديمه.

قانون برايانت السابع عشر في الإدارة الأكاديمية

عندما يخبرونك بحجم قطعة فطيرة الموارد التي ستحصل عليها وحدتك، حاول أن تكتشف إلى أين تذهب بقية أجزاء الفطيرة ولماذا.

---

8 ما هي الجامعة؟ أو كيف يجب أن تكون؟

يجب أن تكون الجامعة مكاناً للنور والحرية والتعلّم.

- Benjamin Disraeli بنجامين ديزرائيلي

إنها نقطة مهمة إذاً أن توسع مدى الدراسات التي تُقررها الجامعة، حتى إن كان ذلك نزولاً عند رغبة الطلاب أنفسهم، وحتى إن لم يكونوا قادرين على دراسة كل مقرر متاح لهم؛ سوف يكونون هم الرابحين في العيش بين أولئك الذين يمثلون الدائرة كاملة أو تحت أجنحتهم.

- جون هنري كاردينال نيومان John Henry Cardinal Newman

يجب أن يستند سلوك المسؤول الإداري جوهرياً إلى رؤية ما ينبغي أن تكون عليه الجامعة أو لا تكون. ولم أسمع -إلاّ نادراً- بأي مسؤول إداري يتلفّظ بمفهوم واسع عن ماهية الجامعة أو كيف يجب أن تكون، لكن على الأقل يجب أن تكون هناك رؤية ضمنية تشكّل الأساس لمنهجيتنا تجاه عملنا. ويمكن أن يتراوح هذا بين رؤية الجامعة على أنها مكانٌ للحصول على عمل جيد فقط، وصولاً إلى أقصى درجات المثالية بشأن تقديم الخدمات للإنسانية. وإضافةً إلى ما قلته في المقدمة، دعوني أحاول التعبير بوضوح عن مفهومي لما يجب أن تكون عليه الجامعة أو لا تكون.

يجب على الجامعة أن تحافظ على المعرفة الموجودة، وأن تولّد معرفة جديدة، وأن تنقل معرفتها إلى مَن يرغب بها. وعليها أن تؤمن مكاناً من أجل تبادل الأفكار بحرية، واختبار الأفكار المتباينة بحرية وتنافسها. فالمعرفة كلها التي نعتقد أنّها موجودة لدينا يجب أن تكون عرضة للاختبار والإثبات. ويمكن أن يكون هذا مثيراً للسخط في بعض

الأحيان، مثلما يحدث عندما يصبح بعض أعضاء هيئة التدريس مهاجمين محترفين، يبتهجون بكونهم ساخطين بقدر ما يستطيعون، من دون أي إحساس بالنزاهة الفكرية أو المسؤولية. لكن هذا هو الثمن الذي علينا دفعه لإبقاء الجامعة سوقاً مفتوحاً للأفكار.

وينبغي أن يكون أحد الأهداف الرئيسية للجامعة في ديمقراطيتنا متمثلاً بإعداد المواطنين ليكون لهم دور واسع الاطلاع ومسؤول في حكم الأمة. وهذا يعني أن عليهم معرفة التقاليد الديمقراطية التي تشكل الأساس لنموذج حكومتنا، وفهم طريقة عمل هذه الحكومة. وينبغي على خريجي الجامعة -بغض النظر عن مجال دراستهم- أن يكونوا قادرين على تقديم روح القيادة التي تقوّي نموذجنا الديمقراطي في الإدارة والحكم. لكن هذا لا يعني أن عليهم السعي وراء المناصب، بالضرورة، وإنما أن يكونوا مشاركين وملّمين وخبيرين في حياة مجتمعاتهم وإدراتها.

فعندما أتمكن من سؤال صف جامعي يضم 40 طالباً ما المقصود بحكومة القوانين لا الرجال (وطبعاً النساء)، أو عندما أسألهم ما المقصود في الإجراءات القانونية بمذكرة البيانات الشخصية، ولا يكون لدى أي أحد منهم أدنى فكرة عن كلا الأمرين، عندها يكون من الواضح أنّ الطلاب غير مستعدين للمشاركة في الحفاظ على تقاليدنا الديمقراطية بأسلوب ذكي. وعندما لا يفهم هؤلاء الطلاب نفسهم ما الذي تعنيه المغالطة التكذيبية، ولا يفهمون مثل هذه المغالطة عندما يواجهون إحداها، فمن الواضح أنهم غير مستعدين للفصل بحكمة بين سياسيين اثنين مرشحين لتولي منصب ما. ولذلك يجب عدم السماح لطلاب الجامعة بالتخرج وهم في مثل هذه الحالة من الجهل، سواء كانوا قادرين على تصميم طريق عام أو حاسوب أو معمل للمستحضرات البتروكيماوية، أو تدريس صف دراسي من المستوى الثالث، أو العزف على مسرح كارنيجي الشهير للحفلات الموسيقية (Carnegie Hall) أو غير قادرين على هذا كله.

ومن السهل جداً الحديث عن الحالة المثالية للجامعة بوصفها سوقاً مفتوحاً للأفكار ومُعِدّاً للمواطنين واسعي الإطلاع، لكن من الصعب جداً تحقيق ذلك -حتى إن كان بصورة تقريبية- لأن الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والضغوط البشرية المتجردة تماماً هي عكس ذلك. لكن ربما يكون العمل بالحالة المثالية أكثر سهولة إن أبقينا في أذهاننا بعض الأشياء التي لا يجب أن تكون الجامعة على شاكلتها.

فالجامعة يجب ألاّ تكون -فقط- ملاذاً آمناً/ وظيفة عاطلة لأولئك الذين يستخدمون براعتهم في التعامل مع الأمور الأكاديمية؛ للفرار من مواجهة تحديات ومسؤولياته. فجميع المسؤولين الإداريين وهيئة التدريس والطلاب تقع على عاتقهم مسؤوليةً أمام المجتمع الذي أحدث الجامعة والذي يقوم بدعمها. وتشمل تلك المسؤولية النزاهة الفكرية والسعي الفعال لاكتساب المعرفة، ونقل تلك المعرفة، والاستخدام الأخلاقي لتلك المعرفة لما فيه خير المجتمع.

ولا يجب أن تكون الجامعة مجرّد كلية تدريبية لأعمال محددة. فتجهيز أجزاء مصنوعة بإتقان لتركيبها داخل الآلات العملاقة في مشروع مشترك، لا يعدُّ الوظيفة الرئيسية للجامعة. وبوصفه قانوناً أساسياً، إن الشخص المتعلّم سيحظى بالقيمة لأي مشروع أكثر من الشخص الجاهل، لكن التدريب المهني يجب أن يكون أمراً إضافياً للتعليم الحرّ. ويجب أن يتم إعداد طلاب الدراسات العليا في الجامعة على أنهم مواطنون متنوّرون في مجتمع حر، وليس -فقط- على أنهم ذكور النحل المميّزة داخل خلايا النحل النشيطة التي تضبطها ملكة النحل وجنودها. أمّا قادة الشركات فيحبّون التأكيد على الطريقة التي يتغير فيها مجتمعنا باستمرار وبسرعة، لكن هؤلاء القادة أنفسهم يطالبون جامعاتنا بتدريب الطلاب لسد حاجة الوظائف الثانوية هذه الأيام. إلاّ أن مهنة الجامعة تستغرق عادةً أربع سنوات على الأقل لإتمامها، وربما أكثر من ذلك، وإن كان من المفترض تصديق قادة الشركات، فإن هذه الوظائف ستعدّ وظائف قديمة الطراز أو آيلة إلى الزوال على الأقل. ولذلك لا يجب أن تكون الجامعات طرفاً في مثل هذا التناقض الصارخ. ولا يجب عليها أيضاً أن تكون طرفاً في إخضاع العقول الشابة النيّرة لرغبات المسؤولين التنفيذيين في الشركات.

وبوجه خاص، يجب ألاّ تكون برامج إعداد المتعلمين المهنيين مقصورة على التقنيات المحدودة والمعدات البيروقراطية لحقل الدراسة. على سبيل المثال، عُرض على مرشح لنيل درجة الدكتوراه -حيث كنت أعمل في إحدى المرّات- إجراء اختبار تمهيدي لمعرفته الثقافية العامة (لكن هل يُعقل إجراء اختبار متعدد الخيارات على مستوى الدكتوراه!). وأخبرني فيما بعد أن أحد الأسئلة التي طُرحت عليه هو أنه طُلب منه الحديث عن رواية

موبي ديك (Moby Dick). وقال إنّه تمكّن من حذف ثلاثة خيارات بسهولة، لكنه لم يكن متأكداً في نهاية الأمر ما إذا كان حوتاً أبيض أو دباً بني اللون. واختار الدب البني. وما إن حصل على شهادته حتى توقّع هذا الرجل أن يصبح رئيس كلية، أو ربما مشرفاً على إحدى المقاطعات. إنني أسلّم بأن الجامعة أفشلت كلاً من هذا الرجل ونظام الكلية العام، وذلك لأن مدير التعليم لأبنائنا الشباب يجب أن تكون لديه معرفة واسعة بالثقافة والتقاليد الأمريكية. فجهله بهذه الحقيقة المحددة لم يكن إلاّ مؤشراً تافهاً لعجزه الكلي في مثل هذه المعرفة.

وفي جامعة أخرى، وجدت أن المرشحين لنيل درجة الدكتوراه في أحد أقسام العلوم لم يكونوا مؤهلين لتدريس مقرر السنة الأولى في مجال ذلك العلم؛ لأن دراساتهم في المرحلة الجامعية كانت متخصصة على نحوٍ محدود جداً. وكان لدى بعض أساتذتهم مشكلة مشابهة قبلوا بها بكل صراحة.

لكن الجامعة لا يجب أن تكون مجرد مزوّد للمعلومات. فالمعلومات متوافرة بكميات كبيرة من عديد من المصادر من دون عناء الحضور إلى الجامعة وتكلفته. وعلى العكس، يجب على الجامعة أن تساعد الطالب في اتخاذ قراره بشأن نوعية المعلومات التي يسعى للحصول عليها، وكيف يبحث عنها، وكيف يستخدم تلك المعلومات ليرتّب أفكاره وليطوّر فهمه.

ويجب على الجامعة ألاّ تكون مجرّد بائع تجزئة للعلامات والوثائق الدراسية والشهادات العلمية. وعلى الرغم من أن أغلب الطلاب يدفعون الرسوم، إلاّ أنهم لا يُعدّون «زبائن» يجب أن يحظوا بالتسلية، وأن ينتقوا ويختاروا ما يدرسونه (أو حتى ما إذا كانوا يريدون) دراسته وما يرغبون بعدم معرفته. فالطلاب، مع كل ذلك، يستطيعون الحكم -بصعوبة- على قيمة المعرفة التي لم يكتسبوها بعد. كما أن لدى مرشدي هيئة التدريس معرفة واسعة جداً بالطلاب الذين يريدون أن يصبحوا عازفي بيانو في فرقة موسيقية، أو الذين يريدون أن يصبحوا جرّاحي أعصاب، لكنهم لا يرغبون بالتدريب وفقاً للسلّم الموسيقي أو دراسة علم التشريح. وهم يريدون -مثلهم مثل مسؤول الدراسات العليا المخفق الذي تم وصفه في الفصل 5- الحصول على هيبة مثل هذه المناصب وامتيازاتها دون بذل الجهود الدقيقة جداً والإنجازات المهمة المطلوبة.

ولا يمكن اكتساب خبرة تعليمية جامعية إضافة إلى التنمية الفكرية التي يجب أن تقدمها عبر الوسائل الإلكترونية فقط. والتعلّم عن بُعد ليس تعلّماً جامعياً. فالأستاذ الفعال، داخل صف دراسي نابض بالحياة، سيكون على معرفة مستمرة بالطلاب، ولا سيّما الطريقة التي يستجيبون بها لأي شيء يحدث داخل الصف الدراسي. ولذلك يمكن لإجابات الطلاب عن الأسئلة والنقاشات، وأسلوبهم، ونبرة صوتهم، ولغة جسدهم، وكل شيء يحدث داخل الصف الدراسي أن تزوّد المدرّسين المميزين بأدلة عن مدى جودة استجابة الطلاب وتعلمهم. ومن ثَمّ فإن مثل هذا الأستاذ سيعدّل طريقة تقديمه للدرس وفقاً لما تبيّنه هذه الأدلة. وعندما كنت طفلاً، كنت أزور الكنيسة الميتودية (Methodist Church) التي انحدر قسّها من أصول التراث الجنوبي لفن الخطابة الفصيح في الكنيسة التبشيرية، التي جعلها الدكتور مارتن لوثر كينغ (Martin Luther King, Jr) بارزة على المستوى الوطني. وكان قسّنا خطيباً جيداً تمكن -في كثير من الأحيان- من إثارة مشاعر جموع المصلين بعمق، لكن الرسالة لم تكن تصل أحياناً إلى جموع المصلّين لسبب من الأسباب. وفي مثل هذه الحالات كان القس، الحساس دوماً تجاه رعايا كنيسته، يقاطع نفسه على نحو مفاجئ في منتصف عظته ويدعو المصلّين لغناء إحدى الترانيم. وكان عازف البيانو يعرف بدوره خدعة تغيير طبقة الصوت إلى المقام الموسيقي الثاني الأعلى صوتاً في المقطع الثاني. وهكذا يتم تنشيط جموع المصلّين ليصبحوا متنبهين ومستعدين لسماع بقية العظة الدينية وفهمها والتأثر بها.

أمّا الأساتذة فلا يستطيعون عادةً أن يطلبوا من صفوفهم الدراسية غناء الترانيم الدينية، لكن بإمكانهم تبديل ناقل الحركة وتغيير السرعة لتنشيط الصف الدراسي، إذا جاز التعبير. فإذا كانت هناك محاضرة مملّة لا تحظى بانتباه المستمعين، توقف عن الحديث وابدأ بطرح الأسئلة. وإذا أظهرتْ الأسئلة شيئاً لم يفهمه الطلاب، عليك الرجوع لشرح تلك المادة بطريقة أخرى. حاول أن تفعل شيئاً مختلفاً، وإيّاك متابعة الشرح بتصلّب مستخدماً مداخلة لا تجدي نفعاً. إن هذا النوع من الحساسية والقدرة على التكيّف محدود بقسوة أو غير موجود في تقنيات التعلّم عن بُعد أو غير موجود فيها غالباً. وهناك فرصة ضئيلة أو معدومة لهذا النوع من الحساسية الرقيقة تجاه الطلاب التي تصنع أستاذاً عظيماً.

لذا يجب على الجامعات استخدام أكثر تقنيات الاتصالات تطوراً عندما تحقق تلك التقنية الفوائد. ومما لا ريب فيه أن تقنية عقد المؤتمرات عبر الفيديو (Video Conference) أو شرائط فيديو المشاهير في العالم من الفنانين أو العلماء أو المؤرخين يمكن أن تكون خبرة قيّمة للطالب. لكن الخطر يكمن في أن نصبح مغرمين جداً بأحدث خدع التقنية المبهرة التي نسينا التفكير في قيمتها لغاياتنا. لقد عملت في ولاية أنشأت وبتكلفة كبيرة نظاماً للتعلّم عن بُعد عن طريق استخدام أحد الأقمار الصناعية. ومعنى هذا إنشاء قنوات اتصال لنقل الإشارة في عدد محدود من المؤسسات وشراء أوقات زمنية باهظة الثمن من القمر الصناعي عندما يتم بث الإشارة المطلوبة. وكان هذا النظام باهظ الثمن ومبذراً للأموال؛ لأن قياس طبعة القمر الصناعي (footprints) كان أكبر بكثير من الولاية التي موّلت عملية البث. وعوضاً عن التكاليف التي استُخدمت في تقديم أحد المقررات التعليمية، كان من الممكن توظيف عديد من المدرسين المؤهلين لتقديم المادة شخصياً، أو كان من الممكن تقديم منح جامعية تفسح المجال أمام جميع المشاركين؛ لكي يذهبوا إلى الجامعة التي قدمت المنحة من أجل الدراسة.

وكانت تبريرات مناصري التعلّم عن بُعد بأن هذا النظام يسمح بعرض خبرة مرجع بارز حول مادة من المواد على جمهور واسع الانتشار. وعبّروا عن النقطة الصحيحة جداً بقولهم إن مثل هذا المرجع، الذي يظهر على شاشة التلفاز، يمكن أن يكون أداة تحفيز فكرية أكثر من المدرّس الأقلّ كفاءة والذي يدرّس شخصياً داخل الصف الدراسي. وهم محقون فيما يقولون بقدر ما يستمر جدلهم. وإذا كان بالإمكان وضع مرجع عالمي على شاشة التلفاز، فإنني أرجو أن تفعلوا ذلك بكل الوسائل المتاحة، لكن هناك حاجة لوجود مدرّس مؤهل نابض بالحياة داخل الصف الدراسي. ولسوء الحظ، بعد أن خاض مؤيدو التعلم عن بُعد جدلهم بشأن المرجع العالمي، واصلوا عملهم بتقديم مقررات تعليمية تستخدم هيئة تدريس عادية وتافهة للعمل بالتدريس ضمن نظام التعلم عن بُعد. ولم يكن هناك توافقٌ بين القول والفعل.

إن تقنيات الاتصال السلكية واللاسلكية للتعلم عن بُعد لها قيمة عظيمة للجامعة بوصفها طريقةً لتحديث المهنيين المزاولين لأعمالهم ولإغناء البرامج الأخرى، وينبغي

تشجيعها من أجل تلك الاستخدامات. لكن لا يجب عدّها بصورة مؤكدة إلى أبعد حدّ طريقة صالحة لتقديم شيء يُسمى التعليم الجامعي. فالخبرة الجامعية الحقيقية لهذا النوع الذي حاولت وصفه لا يمكن التوصل إليها عن طريق عرض فيديو أو أيّ وسائل إلكترونية أخرى على نحو مجرّد. فالبيانات يمكن نقلها إلكترونياً، ويمكن وصف الأفكار من خلال الوسائل الإلكترونية. لكن لا يمكن تأسيس مجتمع فكري ديناميكي بصورة كاملة عن بُعد. لذا عليك أن تكون هناك وعليك أن تشارك بصورة فعالة.

لقد عملت في إحدى المرات لدى عميد لكلية الهندسة كان يحب إيجاد مفارقة بين التعليم والتدريب. فالتعليم له علاقة باتساع الرؤية، والطرق الذهنية المرنة، والمقدرة على حل المشكلات بأسلوب إبداعي، وفهم النتائج، والمقدرة على تحقيق الانسجام بين أفعال المرء والسياقات الاجتماعية الأوسع. ومن جهة أخرى، كان التدريب يركّز بصورة أكبر على التعلّم للقيام بمهام معينة، وإتقان تقنيات محددة ومجموع البيانات، واكتساب مهارات مطوّرة بدقة واختصاصية إلى أبعد حدّ. ويبدو لي أن التعلّم عن بُعد مفيد جداً للتدريب لكنه محدود الاستخدام في التعليم.

وهناك مسارات جانبية أخرى لما سأعدّه تعليماً جامعياً حقيقياً، وبعضها جذاب جداً. وجميعهم تقريباً سيوافقون على أن التعليم الجامعي يجب أن يكون خبرة تتجاوز حدود حضور الصفوف الدراسية، وتدوين الملاحظات والاختبارات. ويصرّ الأشخاص الذين يقدمون الخدمات للطالب على أن هذه الخبرة الإضافية يجب أن تكون اجتماعية، لكن ذلك لا يحقق الهدف. عندما أخبرني الطلاب بأن السبب الرئيسي وراء قدومهم إلى الجامعة، كان للقاء أشخاص من خلفيات متنوعة، نصحتهم بالالتحاق بصفوف الجيش. فهناك سيلتقون بأشخاص من خلفيات متنوعة جداً وسيتفاعلون معهم أكثر ممن سيلتقون بهم في الجامعة على الأرجح.

لكن هذا لا يعني أن الخبرة الجامعية لا تتطلّب تفاعلاً مع الآخرين. إن مثل هذا التفاعل يكمن –أو يجب أن يكمن– في جوهر هذه الخبرة، لكنه يجب أن يكون تفاعلاً فكرياً أكثر مما يكون اجتماعياً. ويجب أن يحظى الطلاب بالفرصة للتفاعل، خارج الصفوف الدراسية، مع أساتذتهم ومع غيرهم من الطلاب. فعندما كنت طالباً تعلّمت

كثيراً من خوض النقاش غير الرسمي، أثناء تناول القهوة، مع هيئة التدريس والطلاب الآخرين. ولم يكن ما تعلمته من الحقائق أو المعلومات بقدر ما تعلمته من الطرق الذهنية في التفكير، ومختلف وجهات النظر، والطرق التي يمكن عبرها أن تكون منخرطاً فكرياً في مادة من المواد. وفي كثير من الأحيان كانت هذه النقاشات مع الطلاب وهيئة التدريس في مجالات أخرى للدراسة، الأمر الذي فتح آفاقي الفكرية أكثر فأكثر. وهذا هو نوع المجتمع الفكري الذي يمكن للجمهور تقديمه داخل جامعة حقيقية. كما أن مثل هذا النوع من الخبرة ليس متوافراً عبر التعلّم عن بُعد أو عن طريق عقد المؤتمرات عبر وسائل الاتصال. لذا عليك أن تكون حاضراً؛ لأن هذه الخبرة ليست متوافرة أيضاً في نوادي شباب الجامعة عند الجلوس في ليلة ربيعية جميلة. إن ذلك التعليم هو من النوع الذي لا يقتصر على الجامعات.

لكن ما الذي يميّز الجامعة عن الكلية وما الذي يميّز الكلية عن كلية المجتمع؟ أثناء السنوات الأخيرة كان هناك شكل من أشكال الطموح حيث كانت كليات المجتمع تحاول أن تصبح كليات لطوال أربع سنوات دراسية، واعتقدت أعداد كبيرة من كليات الدراسة ذات الأربع سنوات، أن بإمكانها أن تصبح جامعات عن طريق تغيير اسمها من كلية إلى جامعة. لكن ما هي الاختلافات؟

لقد أصبحت الفروق غير واضحة طبعاً. وبصورة أساسية نجد أن كلية المجتمع تقدم برامج للتدريب المهني لمدة سنتين إضافة إلى السنتين الأولَيين من دراسة الشهادة الثانوية. وتقدم كليات الدراسة ذات السنوات الأربع شهادة البكالوريوس. وبعضها يقدم عدداً محدوداً من شهادات الماجستير أو برامج تخصصية أخرى لطوال خمس سنوات. أمّا الجامعات فلا تقدم البكالوريوس فقط وإنما الشهادات المتقدمة أيضاً، وصولاً إلى شهادة الدكتوراه في كثير من الأحيان. وهناك فرق آخر وهو أن الجامعة الحقيقية تتضمن مكوناً قوياً للبحث والنشاط الإبداعي على نحوٍ يتخطى الحدود الموجودة في أغلب الكليات.

وأحد مضامين هذه الفروق هو أن الجامعة ستقدم جواً فكرياً أكثر عالمية، وستفسح المجال بطريقة مثالية أمام مزيد من التفاعل بين ما يتم تعلّمه داخل الصف الدراسي، وبين ما يجري في المراحل المتقدمة من البحث. وبالإضافة إلى ذلك، يتوقع المرء إيجاد هيئة تدريس أكثر تميّزاً داخل الجامعة، مع أن هذا لا يكون كذلك دوماً.

وعملياً فقد أصبحت العديد من الجامعات عبارة عن تجمعات جامعية كبيرة متجردة بصورة باردة ولا تهتم إلا قليلاً بطلاب المرحلة الجامعية. وهناك شكوى عامة داخل مثل هذه المؤسسات وهي أن كثيراً من مقررات طلاب السنة الأولى والسنة الثانية يُدرّسها مساعدو الدراسات العليا، وهم طلاب بحدّ ذاتهم في مستوى تعليمي أعلى، ويفتقرون إلى الخبرة نسبياً. وهم يعملون بأجر زهيد لكنهم لا يقدمون مستوى المعرفة والتميّز الذي يقدمه أعضاء هيئة التدريس المتقدمون، الذين استقطبت سمعتهم ربما طلاب المرحلة الجامعية للقدوم إلى تلك الجامعة.

وربما تكون هذه نقطة ضعف، خصوصاً إن لم يتم الإشراف على المعيدين بصورة ملائمة. لكن هناك نقاشات لتبرير هذا الوضع. وبما يتعلق بمستوى مؤهلات المعيدين، علينا أن نتذكّر أنّ لديهم عموماً – وعلى أقل تقدير– العديد من الشهادات مثلهم مثل كثير من المدرسين في كليات المجتمع. والفرق الوحيد هو أنهم يحاولون كسب المزيد من الشهادات. وكل مدرّس كان مدّرساً مبتدئاً في سابق عهده.

إن أغلب المؤسسات التي تطلق على نفسها اسم جامعات تفشل في أن تصبح مجتمعاً مثالياً للعلماء. لكن ربما يتطور مثل هذا المجتمع ضمن الأقسام الفردية، لكن حتى وإن حصل ذلك فإنه ليس مضموناً. فالمصلحة الشخصية المحدودة ستعترض هذا السبيل في كثير من الأحيان. ويمكن لزيادات الأجور الشهرية، ومكان المكتب أو المختبر، والترقيات، وتعيين المقررات الدراسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى، أن توجد روحاً من المنافسة والتنافس عوضاً عن روح المجتمع. وقد كنت أعرف أعضاء هيئة تدريس كانوا يقيسون حتى منزلتهم النسبية عن طريق قرب مكاتبهم من مكتب القسم. ومن جهة أخرى، كان لي صديق جيد وقع بكل براءة في حرب بين رئيس القسم الذي وظفه وعميد كليته، وخسر عمله بالمحصلة، وقد خلُص إلى أن وجود مستوى معين من السرّية وعدم الإفصاح عن الأسماء داخل المدينة الجامعية كان أمراً مرغوباً فيه. وعندما صادف عميده وهو يمشي في المبنى الجامعي، رغب في أن يُدرك العميد أنّه كان عضواً في هيئة التدريس لديه، لكنه لم يكن راغباً بأن يعرف العميد اسمه. وربما كان من الممكن تقديم العون في وضع بالغ الحساسية كهذا، وذلك بأن يكون مكتب المرء بعيداً جداً عن مكتب القسم، وأن يكون بعيداً تماماً عن مكتب العميد.

لكن لا توجد لدي إجابة واضحة لهذه المشكلة. وأقرب ما أمكنني التوصّل إليه هو أن أحاول تقليص مناطق الاحتكاك. فإذا تم اتخاذ القرارات المتعلقة بمسائل كالأجر الشهري وتعيين المقررات الدراسية علناً استناداً إلى المعايير الموضوعة التي وافقت عليها غالبية هيئة التدريس، فإن أغلب أعضاء هيئة التدريس سيقبلون بالنتائج على أنها نتائج عادلة. ويمكن للإجراءات الموضوعة والانفتاح بتطبيقها أن يفعل كثيراً لإعاقة معمل الإشاعات وكبح واضعي نظريات المؤامرة.

لذا فإن الجامعة المثالية هي مجتمع فكري للمتعلمين والمدرسين الذين يستمرون بالتعلّم. وهي مكان للاستفسار والنقاش، وهي منتدى مفتوح لطرح الأسئلة والأفكار والمعتقدات والمعرفة. وكما اقترحت سابقاً، فإن كل شكل من أشكال المصلحة الذاتية الجاهلة، والأنانية، وقصر النظر، والحماقة الصرفة التي يمكن اكتشافها ضمن أي مجموعة من البشر، يمكن أن تكون موجودة داخل المبنى الجامعي. إن هذه الصفات هي التي تمنع الجامعة من بلوغ الحالة المثالية للمجتمع الفكري الحقيقي للعلماء. لكن في بعض الأحيان يمكن للجامعة أن تقترب من الحالة المثالية. وهنا يجب أن يتمثل جزء من عمل أي مسؤول إداري جامعي بالقيام بما يمكن لبلوغ هذه الحالة المثالية.



9 مَن ينبغي أن يدير الجامعة؟

إن مَن يسعى لإقناع حشد من الناس بأنهم لا يتمتعون بما ينبغي أن يتمتعوا به من الانضباط، لا ينبغي أن يتوقع آذاناً صاغية.

-(Richard Hooker) ريتشارد هوكر

إن حكومة الشعب هي حكومة ينتخبها الشعب من أجل الشعب وتكون مسؤولة أمام الشعب.

-(Daniel Webster) دانييل ويبستر

«مَن المسؤول هنا؟» كان هذا السؤال أكثر الأسئلة المؤثرة التي طرحها رئيس جامعة مخضرم، عندما سادت حالة من القلق الطلابي داخل مبنى جامعته. وظن أنه المسؤول، وظن أعضاء هيئة التدريس -أثناء مجلس هيئتهم التدريسية- أنهم المسؤولون. وأعلن الطلاب بأن عليهم استلام زمام الأمور وعقدوا العزم تماماً على تولي السلطة. أما من وراء الكواليس فكان هناك مجلس الإدارة الذي كان يعتقد أنّ لديهم رأياً مهماً يقولونه عن شؤون الجامعة. وبعيداً في العاصمة كان هناك مشرعون يعدّون أنفسهم أصحاب القرار الأخير فيما يتعلق بشؤون جامعة حكومية، حتى لدرجة التدخل بإدارة أدق تفاصيل العضوية في هيئة التدريس، والقبول، والبرامج المقدّمة. ومن ثَمّ مَن يجب أن يكون المسؤول؟ يجب على المدير الوجداني أن يدرس هذا السؤال بعناية، وأن يعمل بعد ذلك باتجاه أسلوب الإدارة الأفضل لدفع المؤسسة باتجاه الحالة المثالية.

إن جميع المجموعات التي ذكرتها لتوي لها بعض التأثير على الجامعة طبعاً. فإدارة الجامعة أصبحت مسألة تعاون وتفاوض على مستويات مختلفة كثيرة. فالمسؤول الإداري

الذي يتوقع اتخاذ قرارات أحادية الجانب دون مراعاة متطلبات هذا التعاون، سيصل في نهاية المطاف إلى طريق وعر يقوده في النهاية إلى خارج العمل، أو على الأقل خارج المكتب الإداري ليعود إلى الدوام الكامل داخل الصف الدراسي. لكن مجدداً - ومثلما هو الحال لفكرة ما يجب أن تكون عليه الجامعة - يجب على المسؤول الإداري أن تكون لديه صيغة مثالية إلى حدّ ما للطريقة التي يجب أن تُدار بها الجامعة، واستناداً إلى أي مبادئ. وعلى عاتق مَن تقع مسؤولية اتخاذ القرارات؟

سيقول أغلب أعضاء هيئة التدريس بأنه يجب إدارة الجامعة بأسلوب ديمقراطي، لكن غالباً ما ستشمل عروضهم هيئة التدريس فقط. وقد واجهت حالة مُنع فيها حتى المسؤولون الإداريون الذين كانوا يمسكون أيضاً تعيينات هيئة التدريس من حق التصويت في إدارة كهذه. وكانت النتيجة أن المسؤولين الإداريين كانوا يجدون طرقاً بانتظام لتحاشي إدارة هيئة التدريس، وغالباً ما كانت إدارة هيئة التدريس تتخذ قرارات تفتقر للمعرفة الواضحة، وتخدم المصالح الشخصية في كثير من الأحيان.

ويشعر بعض المسؤولين الإداريين بأن طريقتهم العظيمة للوصول إلى المعلومات ذات الصلة، ووقتهم الكامل أو تركيزهم لوقت كامل تقريباً على إدارة الجامعة، و(أرجو ألّا تبتسموا) موضوعيتهم الجليلة، يجب أن تجعل الأمر واضحاً بأنهم بحاجة لفرض السيطرة على عملية صنع القرار.

وسيتفق الطلاب مع هيئة التدريس على أن إدارة الجامعة يجب أن تكون ديمقراطية، لكن طبعاً سيقوم كثير منهم بتحديد «الأشخاص» من إدارتهم الديمقراطية بوصفهم طلاباً، مستبْعدين بذلك هيئة التدريس، وفريق العمل، والإدارة. فهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم زبائن، والزبون دوماً على حق.

وفي العديد من المدن الجامعية، نجد أن أمانة السر، والمساعدين الإداريين، والمسؤولين غير الأكاديميين، وغيرهم من أعضاء فريق الدعم، يديرون فعلياً أغلب الأمور في الجامعة بهدوء شديد ودون أي تصريح علني. لكن ربما ينبغي علينا عدم كشف الإدارة السرية (التي يمكن أن تكون فعالة جداً)، خوفاً من تعطيلها وإيقاع بعض الجامعات في حالة من الفوضى.

وأياً كانت المجموعة (المسؤولون الإداريون، وهيئة تدريس، وفريق العمل، والطلاب، والسياسيون) فستكون مسؤولة في نهاية المطاف، وستتوصل عاجلاً أم آجلاً إلى وضع نموذج للإدارة يخدم مصلحتها الخاصة. إن هذا أمر بدهي في الديمقراطية الأمريكية التي تشمل الحياة، والحرية، والسعي وراء السعادة، وهذا يعني أن حكومة الشعب هي حكومة ينتخبها الشعب من أجل الشعب. وهذه هي نقطة القوة (ونقطة الضعف في بعض الأحيان) في الديمقراطية: أي أنه إذا كانت الديمقراطية من أجل الرعية، فمن المحتمل أن تديرها الرعية بما يخدم أفضل مصالحها. وستتم إدارة الحكومة التي انتخبتها الرعية من أجل خدمة الأشخاص الذين بيدهم مقاليد الحكم. وبذلك يصبح السؤال عن أي مجموعة تهدف الجامعة لخدمتها ومساعدتها. فإذا استطعنا تحديد تلك المجموعة، عندها يجب على هذه المجموعة أو ممثليها استلام زمام الأمور.

وتقوم الجامعة بطريقة أو بأخرى بمساعدة الطلاب، وفريق العمل، وهيئة التدريس والإدارة، وطبعاً غايتها النهائية هي مساعدة المجتمع. وهناك غاية جلية الوضوح للجامعة، وهي تقديم تعليم متطوّر لأولئك الطلاب القادرين على الاستفادة من هذا التعليم. لكن كما اقترحت سابقاً فإن الطلاب، وخصوصاً الشباب، غير مؤهلين للحكم على ما لم يعرفوه بعد. وإضافة إلى ذلك، هناك عديد من الطلاب الذين لا يعدّون الجامعة مصدراً للتعليم بالدرجة الأولى، وإنما ملاذاً للتخلي عن دعم أولياء أمورهم وللحصول على عمل، أو فرصة اجتماعية عظيمة لإقامة الحفلات، أو مصدراً للحصول على شهادة سهلة المنال تخوّلهم الحصول على أعمال جيدة وكثير من الأموال بطريقة سحرية. ولذلك ربما يجب على الطلاب أن يكونوا جزءاً من «الأشخاص» في الإدارة الديمقراطية للجامعة؛ لأن غايتها مساعدة الطلاب إلى حدّ كبير جداً، ولكن لا يجب ألّا يكون القرار النهائي بأيديهم. ويتمثل أحد الأشياء الضرورية للديمقراطية القابلة للتطبيق بوجود جمهور الناخبين الذكي وواسع الاطلاع. ولهذا السبب يجب أن يكونوا في الجامعة في المقام الأول؛ لكي يصبحوا واسعي الاطلاع.

أمّا الجامعة فتخدم أعضاء هيئة التدريس عن طريق السماح لهم بتدريس تلك الأشياء التي يهتمون بها والملمين بها، وبالمشاركة في الأبحاث المتطورة بغية توسيع مداركنا. لكن

من جهة أخرى، يمكن النظر إلى هيئة التدريس بوصفها كملاذ آمن بعيداً عن المساءلة والمحاسبة، وبوصفها وظيفة عاطلة، أو قاعدة يمكن عبرها الحصول على دعم مالي زاخر للأبحاث. فهيئة التدريس كانت قد اشتُهرت باتخاذ قرارات بشأن منهاج الدراسة، وعروض المقررات الجامعية لا تخدم مصالح الطلاب على أحسن وجه، لكنها تتلاءم عوضاً عن ذلك مع مصالح هيئة التدريس وراحتهم. وقامت حتى بإنشاء منهاج جامعي مصمم لحماية مناصب هيئة التدريس. أذكر حالة قدّم فيها أحد الأقسام منهاجاً دراسياً مكوناً من ثلاث ساعات فقط من الدروس، اختيارية ضمن منهاج دراسي ذي السنوات الأربع، وكانت تلك الساعات ضمن السنة الأخيرة، أمّا بقية مواد المنهاج الدراسي فهي إجبارية في كل فصل دراسي على طول السنوات الأربعة. ووافق مجلس هيئة التدريس على الخطة؛ لأن الأعضاء كانوا يعرفون أنهم إذا عارضوا الخطة، فإن الكلية التي وضعت الخطة ستعارض أي اقتراحات يمكن أن يقدمها الآخرون إلى المجلس بشأن المنهاج. لقد كان أداء مخزياً، إلّا أنه حصل بالفعل، وكانت هناك أيضاً العديد من الحالات الأخرى، ولو أنها أقل فظاعة، إلا أنها كانت تعتمد بصورة واضحة على مصالح هيئة التدريس، بدلاً من اعتمادها على سياسة تعليمية جيدة. لذلك فإن هيئة التدريس لها مصلحة في أن تكون جزءاً من هذا المزيج، لكن ربما لا ينبغي الوثوق بها لدرجة تولي زمام الأمور بصورة كاملة. ومثلما هو الحال للطلاب، فإن أعضاء هيئة التدريس يمثلون جزءاً من الناس الذين عليهم الاستفادة من إدارة الجامعة، لكنهم لا يمثلون جميع المستفيدين.

ويجد كثير من أعضاء فريق العمل متعةً حقيقية بأداء دورهم في دعم عمل الجامعة لتعليم الطلاب وتطوير المعرفة البشرية. لكن مجدداً هناك تلك الحالات كالتي ذكرتها سابقاً في ممارسات المحاسبة ومشروعات إعادة تأهيل البنية التحتية للأبنية الجامعية، حيث يبدو أن المصالح الشخصية قصيرة النظر تقف عائقاً في طريق خدمة أهداف الجامعة. وإضافة إلى ذلك، فإن فريق العمل لا يتمتع غالباً بالمعرفة اللازمة لوضع المنهاج الدراسي واتخاذ القرارات التعليمية الأخرى.

وهناك جميع أنواع جماهير الناخبين التي تتمتع بحق شرعي إلى حدّ ما لإبداء رأيهم في إدارة الجامعة، لكن لا أحد منهم -ولا هم جميعاً- يشكلون كل الرعية المشمولة ضمن

صيغة الحكومة «من أجل الرعية». ويُعدّ المجتمع بحدّ ذاته العنصر المفقود، وهو عنصر ضخم وأساسي. فالمجتمع هو الذي يقدم أغلب الدعم للجامعات، وهو الذي يجيز للجامعات حقوقاً مهمة من أجل توثيق (الشهادات الجامعية والوثائق الجامعية والتراخيص)، وهو الذي يفسح المجال أمام الجامعة لكي تكون لديها عديد من الامتيازات الخاصة. ووفقاً للمنظور الأوسع، فإن رسالة الجامعة هي خدمة احتياجات المجتمع. وإذا كان المجتمع هو الداعم الأول والمستفيد الأخير على حدّ سواء من الجامعة؛ أي الرعية التي تعمل من أجلها الجامعة، فهل يجب عندئذ أن تكون إدارة الجامعة «من الرعية» «وعن طريق الرعية؟»

هناك مشكلات ضمن هذا النموذج المبسّط بأسلوب غير واقعي. فبعض هذه المشكلات تنجم عن مواطن ضعف ضمن الجامعات بحدّ ذاتها. على سبيل المثال، لدى نسبة معقولة من المشرعين في أغلب الولايات شهادات جامعية، ولدى بعضهم شهادات عليا، بما في ذلك تلك الشهادات العليا في القانون، والطب، والهندسة، وإدارة الأعمال. ومع ذلك يبدو أن هناك عدداً كبيراً من هؤلاء المشرعون الذين لا يمتلكون إلا فهماً قليلاً أو لا يدركون أبداً ماهية الجامعة وكيفية عملها. ويمكن أن يكون التهليل للناخبين جزءاً من هذا الوضع بكل بساطة، لكن أغلب هذا الوضع -وأنا مقتنع بذلك- سببه الجهل الحقيقي. ويمكن ملاحظة الظاهرة نفسها لدى أعضاء الكونغرس، والحكام وغيرهم من أعضاء الحكومة المنتخبين والمعينين، فضلاً عن ذكر الخريجين الجامعيين عموماً. لكن كيف يمكن أن يحدث هذا؟

إن بعض المسؤولين العامين لم يدرسوا في الجامعة أو أنهم جاهلون بصورة لا مثيل لها بكل بساطة. فالمشرّع الذي سأل رئيس جامعة مميّزة في جلسة استماع لأحد اللجان: « أين مكان ولادتك؟»، أو ذلك الشخص الذي سأل لماذا أنفق متحف الجامعة 250 دولاراً أمريكياً ثمناً لكل صدرية نسائية مع أن ما تمّ شراؤه كان عبارة عن مجمرتين من البرونز، وهذه تحف فنية قيمتها أكثر بكثير - ربما كان مثل هؤلاء الأشخاص بعيدين كل البعد عن أي جهد جامعي. لكن ذلك لا يجيب عن السؤال الرئيس لخريجي الجامعة.

كيف يمكن للأشخاص الأذكياء والمثقفين على نحو معقول قضاء أربع سنوات أو أكثر في مؤسسة للتعليم العالي ومغادرتها، وبحوزتهم فكرة بسيطة عن ماهية تلك المؤسسة أو كيف تعمل؟ وكيف يمكنهم أن يصدقوا، على سبيل المثال، أن 12 ساعة من عبء التدريس تعني أنّ الأستاذ لا يعمل إلاّ 12 ساعة أسبوعياً؟ وكيف يمكنهم الاعتقاد أن الجامعة ليست سوى كلية للتدريب التقني من أجل وظائف محددة؟ لذلك يمكن أن يقع اللوم في بعض حالات الفشل هذه على الجامعات بحدّ ذاتها. فنادراً ما تكون هناك أي محاولة -ولو حصل ذلك في بعض الأحيان- لشرح ما تعنيه الجامعة لطلابها (أو حتى لأعضاء هيئة التدريس فيها، بما يتعلق بتلك المسألة). وإذا كان معنا أشخاص أذكياء على نحو معقول لأربع سنوات أو أكثر، وغادروا من دون أن يكون لديهم أي فهم دقيق لهويتنا، ولما نقوم به وكيف نقوم به، أو لماذا، فهذا يعني بأننا لم نكن مدرسين جيدين جداً. وإذا كان على المجتمع التأثير في إدارتنا، فإننا بحاجة لضمان أنه يدرك تماماً ما تعنيه الإدارة. إننا بحاجة لفكرة أوضح عما نمثله ومَن نحن، وبحاجة لإظهار أنفسنا وشرحها بطريقة أفضل أمام طلابنا وأمام المجتمع عموماً. ويجب أن يكون هذا جهداً مستمراً، جيلاً بعد جيل.

لكن لا توجد لدي صيغة جاهزة من أجل إدارة الجامعة. فالموضوع معقد ولم يحظَ باهتمام كاف. لكن ينبغي أن يكون لدى جميع جماهير الناخبين صوتٌ مؤثرٌ. ويجب أن تتنوع قوة الصوت بتنوع الأسئلة قيد الدراسة، لكن يجب على كل جمهور من جماهير الناخبين أن يكون له رأي في جميع المسائل إلى حدّ ما، وأن يكون بمقدار يكفي لضمان عدم التضحية بمصلحة أي مجموعة أو تأثيرها من أجل تحقيق الفائدة الفردية لمجموعة أخرى. وعلى وجه الخصوص، يجب أن يكون صوت المجتمع متوازناً ومسموعاً على نحو أفضل. ولا يجب تمثيل صوت المجتمع عبر قلة من الكتاب السياسيين المبتذلين المعينين عن طريق الحاكم لسداد الديون السياسية (من أجل الجامعات الحكومية)، ولا عبر قلّة من المتبرعين الأثرياء (من أجل الجامعات الخاصة). إن ممثلي المجتمع يجب أن يتمتعوا بفهمٍ لطبيعة الجامعة وعملها وعليهم أن يؤمنوا برسالة الجامعة. ويجب أن تنضم إليهم في المستويات العليا أصوات ممثلة عن هيئة التدريس، وفريق العمل، والإدارة، والطلاب،

وذلك من أجل التأكيد على أن جميع أوجه الحياة الجامعية مأخوذة بعين الاعتبار. وعليهم أن يكونوا أشخاصاً راغبين بقضاء أكثر من يوم واحد أو يومين كل سنة؛ لكي يبقوا مطّلعين على مسائل الجامعة، وعليهم ألّا يكونوا -فقط- أشخاصاً يرغبون بالتعبير عن آراء سياسية. وإضافة إلى ذلك، يجب عليهم -كما كانت خبرتي في مختلف الحالات- ألا يحصلوا على معلوماتهم عن الجامعة من رئيس الجامعة ومَن يحلّ محلّه فقط. فقد رأيت رؤساء جامعات يتلاعبون بمجلس الإدارة بلا حياء، ويعملون ضدّ مصلحة المجتمع الجامعي في كثير من الأحيان. وهذا ما يجب عدم السماح بحدوثه أبداً.

قانون برايانت الثامن عشر في الإدارة الأكاديمية

الديمقراطية هي الحالة المثالية في الإدارة، لكن من المهم إيضاح ما تضمّه تماماً، أو ما يجب أن تضمّه من جماهير الناخبين



الخاتمة

لقد تم وصف الجامعات بأسلوب هزلي بوصفها عدداً كبيراً من الأقسام المتصلة مع بعضها بعضاً فقط عن طريق البحث عن موقف مناسب للسيارات. وبكل تأكيد هناك قوى نابذة تهدّد بتحويل بعض الجامعات إلى خليط فوضوي، لكن يجب مقاومة تلك القوى إن كانت الجامعات ستستمر ببقائها جامعاتٍ. وبدقة أكثر وعلى نحو أكثر تفاؤلاً، يمكن تشبيه الجامعات بنظام كبير ومعقد حيث يخدم كل جزء فيه مجمل الأجزاء الأخرى بطريقة ما، بالإضافة إلى مصالحه الخاصة.

فالمتخصصون في العلوم الإنسانية بحاجة للعلماء الاجتماعيين، والعلماء الاجتماعيون بحاجة للمختصين في علم الأحياء، والمختصون في علم الأحياء بحاجة للكيميائيين، والكيميائيون بحاجة للفيزيائيين، وتحتاج جميع العلوم وأغلب العلوم الاجتماعية إلى المختصين في علوم الرياضيات. وسواءً أعرفوا ذلك أم لا، فإن الجميع بحاجة إلى الفلاسفة، ولا سيّما المختصين في علم الأخلاق. ومن ثَمّ مَن يحتاج إلى المختصين في العلوم الإنسانية؟ علّق أحد زملائي ذات مرّة بأن دور المختصين في العلوم الإنسانية في الجامعات البحثية، كان متمثلاً بمنع العلماء «من أن يكونوا واثقين جداً من عملهم». وهذا هدف قيّم، لكنني سأضيف أنه ينبغي أيضاً على المختصين في العلوم الإنسانية مساعدتنا جميعاً لفهم معنى أن تكون إنساناً. لكن ماذا عن الفنانين؟ أودّ القول إنّ بإمكانهم أيضاً مساعدتنا في فهم طبيعة التجربة الإنسانية وربما إلهامنا لجعلها أفضل.

إن جميع هذه الاحتياجات المعتمدة على بعضها هي ما يجعل الجامعة ضرورية، وما يجعل منها نظاماً منفرداً بالفعل يضم عدداً من الأجزاء المترابطة فيما بينها. فخسارة أيّ جزء من الأجزاء تعني خسارة الجامعة. كما أن عزل أي جزء عن بقية الأجزاء يعني أن المؤسسة ستصاب بالشلل في نهاية المطاف، أو أنها ستنمو على نحوٍ ضيق وفطري إلى حدّ بعيد. والنمو ضمن إطار ضيّق لن يُنتج إلاّ الأغبياء في نهاية الأمر.

لذلك فإن مهمة المسؤولين الإداريين هي جمع هذه الأجزاء مع بعضها بطريقة تفسح المجال أمام جميع الأجزاء للقيام بإسهاماتهم الملائمة تجاه الوحدة الكاملة. فهم

يُعدّون لاصقاً يضم جميع هذه الأقسام ومواقف السيارات التابعة لها ضمن وحدة كاملة عاملة. وهم يمثلون «سياسة مقاومة الفوضى». وبحسب ما تتطلبه الظروف، نجد أنهم القادة أو الأشخاص المخوّلون، الذين يساعدون هيئة التدريس في تنفيذ مهامها المتنوعة. وهم يعالجون مسألة الروتين والبيروقراطية، ويتلقون الانتقادات، ويبحثون عن الطرق والوسائل ويعملون على تنظيمها. ويقدّمون القيادة -أو على الأقل التنسيق والترابط المنطقي- في تطوير البرامج الجديدة، والمناهج الدراسية الجديدة والتوجهات الجديدة للأبحاث. كما أنهم يضمنون وجود مقاييس التميّز في التعليم والبحث على حدّ سواء. ويقدّمون في كثير من الأحيان تسوية حاسمة بين أفكار هيئة التدريس اليائسة.

ولا توجد جائزة نوبل أو بوليتزر أو جوائز أخرى للمسؤولين الإداريين الأكاديميين. لكن يجب أن يُدرك كثير من أعضاء هيئة التدريس الذين فازوا بجوائز كهذه وامتيازات أخرى، أن الأشخاص الذين وظّفوا هيئة التدريس (بمن فيهم الفائزون بالجائزة)، وأداروا الموازنات، وجهّزوا المكتبات البحثية وأنظمة الحاسوب، وتأكّدوا من أن الإضاءة وأنظمة التبريد والتسخين كانت تعمل، ووجدوا الطلاب المؤهلين والمعيدين وقبلوا بهم، وساعدوا أعضاء هيئة التدريس عبر عشرات الطرق للقيام بعملهم، يستحقون بعض الشكر والامتنان على إسهاماتهم في توجيه الدعم.

وباختصار، فقد تبيّن أنّ الجامعة في مجتمعنا ليست برجاً عاجياً فقط مع كل ذلك. فالجامعة لديها كل المشكلات والحماقات، وكل الرؤية الواسعة المنفتحة وقصر نظر العقول ضيّقة الأفق، وكل النزاهة والغش لما نسميّه - لسبب ما - العالم الواقعي. وأنا مستعد للمجادلة بأنّ الجامعة واقعية مثلها مثل أي جزء آخر من عالمنا. وقد تكون رسالتها كونها وصيّاً ومولّداً وموزّداً للمعرفة رسالةً أسمى من حيث القيمة مقارنةً برسالة أغلب المنظمات البشرية الأخرى، لكنها يمكن أن تعاني من العيوب البشرية نفسها مثلها مثل أيّ مشروع إنساني آخر. أمّا أولئك الأشخاص المولعون بالتعقيد فقد يصفون طبيعة الجامعة ورسالتها بأنها مثالية ساذجة، لكن إذا لم تكن المثالية مناسبة للجامعات، فأين يمكن أن تكون المثالية؟ ومن دون وجود بعض المقاييس المثالية، فإننا سنعيش في عالم كئيب جداً بكل تأكيد. وسيعمل المسؤول الإداري الأفضل على إبقاء عينيه مفتوحتين؛ ليرى

الحقائق المخيبة للآمال في بعض الأحيان والملازمة لأي محاولة إنسانية، لكن ستبقى لديه معرفة راسخة برؤية مثالية لما يمكن أن تكون عليه الجامعة أو ما يجب أن تكون عليه. ثق بالجميع، ووزّع الأدوار، ومن ثم تعامل معهم، وراهن عليهم، وانظر إلى نوع المساعدة التي حصلت عليها. وإذا كانت المساعدة كافية في كثير من الأحيان، فإنها ستكون مساعدة جيدة إن تمكنت من البقاء داخل اللعبة، لكن بعد ذلك عليك أن تتذكّر طبعاً أن هذه ليست لعبة، وإنما شيء جدّي. فالمجتمع، وطلابنا بحاجة للمديرين الإداريين الذين سيديرون الأمور بصورة جيدة.



قوانين برايانت

في الإدارة الأكاديمية

1- لا ينبغي على أي أحد أن يتسلّم منصباً إدارياً يرغب به. (الفصل 1)

2- كن مدركاً دوماً أن الجامعة لا ذاكرة لها ولا ضمير. (الفصل 1)

3- عند البحث عن مسؤول إداري، فإن من تجده يعتمد إلى حدّ كبير على ما تبحث عنه، وكيف تبحث عنه، ومَن هو الذي يقوم بعملية البحث. (الفصل 2)

4- ينبغي على المسؤول الإداري الجديد قضاء عام كامل في غمار دائرة الأحداث قبل أن يصبح ملماً تماماً بعمليات الوحدة. (الفصل3)

5- لا تتعامل مع الورقة نفسها مرتين أبداً. (الفصل 3)

6- لا ترسل رسالةً أو مذكرة كنت قد كتبتها وأنت غاضب. (الفصل 3)

7- انظر بدقة وحذر إلى كل ورقة تخرج من مكتبك وعليها توقيعك. (الفصل3)

8- إذا كان هناك قانون لا يجب أن ينطبق عليك، فيجب على الأرجح ألا ينطبق على أي شخص آخر. (الفصل3)

9- ثق بالجميع، لكن ارجع لنفسك (بالإذن من السيد دولي في كتاب فينلي بيتر دون). (الفصل 4)

10- من الأسهل التعامل مع أعضاء هيئة التدريس الذين يتصرفون كنجوم الأوبرا إذا كان أداؤهم كأداء النجوم في الأوبرا. (الفصل 5)

11- كن منفتحاً تجاه الأفكار «الجديدة»، حتى عندما تكون أفكاراً قديمة؛ لأن العالم يتغيّر بالفعل. (الفصل 5)

12- يجب على الإدارة الرشيدة للجامعة -سواءً عن طريق مسؤول إداري أو مجلس هيئة تدريس أو لجنة- أن تتضمن قرارات وأفعالاً، وليس تحليلاً نظرياً لا نهاية له. (الفصل 5)

13- تُعدّ المنشورات القاعدة الاعتيادية لتقويم البحث والنشاط الإبداعي، لكن ذكر العناوين فحسب ليس كافياً أبداً. (الفصل 6)

14- عليك الحذر من تقويمات الطلاب التي تبرز فيها التسلية والمتعة على المحتوى الفكري. (الفصل 6)

15- ينبغي على الدعم المالي للأبحاث أن يخدم بصورة رئيسية مصالح البحث، وليس مصالح الباحث أو المانح. (الفصل 7)

16- إن أي وحدة أكاديمية لا تعتقد أبداً أن لديها ما يكفي من الموارد. (الفصل 7)

17- عندما يخبرونك بحجم قطعة فطيرة الموارد التي ستحصل عليها وحدتك، حاول أن تكتشف أين تذهب بقية أجزاء الفطيرة ولماذا. (الفصل 7)

18- الديمقراطية هي الحالة المثالية في الإدارة، لكن من المهم إيضاح ما تضمه تماماً، أو ما يجب أن تضمه من جماهير الناخبين. (الفصل 9)

قوانين برايانت بما يتعلق بالطلاب

1- عندما تذهب إلى النبع طلباً للماء، فإن كمية الماء التي تعود بها تعتمد كثيراً على حجم الدلو الذي تأخذه معك.

2- إن الطلاب ليسوا «زبائن»؛ بل هم المستفيدون من المجتمع الذين يدينون له ببذل أفضل جهودهم لكي يتعلموا.

3- عندما تقوّم مقرراً تعليمياً، لا تفكّر بمقدار التسلية التي تحصل عليها، بل بمقدار ما تعلمته.

نبذة عن حياة المؤلف

عمل بول تي. برايانت في أربع كليات وجامعات، وحصل على درجة البكالوريوس في العلوم ودرجة أستاذ في العلوم في مجال علم النبات كما حصل على درجتي الماجستير والدكتوراه في اللغة الإنكليزية. وقد أدت هذه الخلفية إلى إيجاد اهتمام علمي واسع بالكتابة عن الطبيعية والأدب البيئي. وعمل، عضوَ هيئة تدريسية، في أربع كليات وجامعات، وشغل المناصب الأكاديمية جميعها بدءاً من مرتبة مدرّس وصولاً إلى مرتبة بروفيسور، أمّا بوصفه مديراً إداري فقد شغل مناصب مختلفة محرر، ومدير، ورئيس قسم مساعد، ورئيس قسم، وعميد مساعد، ونائب عميد، وعميد. وعمل محرراً مع أعضاء هيئة التدريس والمديرين الإداريين في الكليات والجامعات عبر الولايات المتحدة الأمريكية، وزار المدن الجامعية في كثير من هذه الجامعات والمعاهد. واستمرت مهنته على امتداد 45 عاماً قضاها في البيئة الأكاديمية.

